

Kort maar krachtig: samenwerking bij logistiek in de korte keten

2014

Eva Van Buggenhout, Anne Vuylsteke & Dirk Van Gijsegem

Afdeling Monitoring en Studie
Vlaamse overheid | Beleidsdomein Landbouw en Visserij



KORT MAAR KRACHTIG: SAMENWERKING BIJ LOGISTIEK IN DE KORTE KETEN

Entiteit: Departement Landbouw en Visserij

Afdeling: Monitoring en Studie

Auteurs: Eva Van Buggenhout, Anne Vuylsteke en Dirk Van Gijsegem

Datum: 28/02/2014

COLOFON

Samenstelling

Entiteit: Departement Landbouw en Visserij

Afdeling: Monitoring en Studie

Verantwoordelijke uitgever

Jules Van Liefferinge, secretaris-generaal

Depotnummer

D/2014/3241/076

Druk

Vlaamse overheid

Voor bijkomende exemplaren neemt u contact op met

Afdeling Monitoring en Studie

Koning Albert II-laan 35 bus 40

1030 Brussel

Tel. 02 552 78 20 | Fax 02 552 78 71 | ams@lv.vlaanderen.be

Een digitale versie vindt u terug op

www.vlaanderen.be/landbouw/studies

Vermenigvuldiging en/of overname van gegevens zijn toegestaan mits de bron expliciet vermeld wordt:

Van Buggenhout E., Vuylsteke A. & Van Gijsegem D. (2014) *Kort maar krachtig: samenwerking bij logistiek in de korte keten*, Afdeling Monitoring en Studie, Brussel.

Graag vernemen we het als u naar dit rapport verwijst in een publicatie. Als u een exemplaar ervan opstuurt, nemen we het op in onze bibliotheek.

Wij doen ons best om alle informatie, webpagina's en downloadbare documenten voor iedereen maximaal toegankelijk te maken. Indien u echter toch problemen ondervindt om bepaalde gegevens te raadplegen, willen wij u hierbij graag helpen. U kunt steeds contact met ons opnemen.

INHOUD

VOORWOORD.....	1
SAMENVATTING	2
1 PROBLEEMSTELLING	5
1.1 Situering.....	5
1.2 Probleemstelling	5
1.3 Doelstelling, aanpak en structuur van het rapport	7
2 KORTE KETENS EN HUN LOGISTIEK: ENKELE BEGRIPPEN	9
2.1 Korte ketens in Vlaanderen en in Europa.....	9
2.2 Dé korte keten bestaat niet	9
2.3 Samenwerking rond logistiek in de korte keten	11
3 SUCCESFACTOREN VOOR LOGISTIEKE SAMENWERKING	13
3.1 Inleiding	13
3.2 Logistieke samenwerking in de onderzochte case studies	14
3.3 Economische factoren.....	15
3.4 Governance factoren	17
3.5 Managementfactoren.....	19
3.6 Verankeringsfactoren	22
3.7 Institutionele factoren	26
4 CHECKLIST: WAARAAN MOET U DENKEN BIJ HET GEZAMENLIJK OPZETTEN VAN LOGISTIEK?.....	29
5 BESLUIT EN BELEIDSAANBEVELINGEN	35
5.1 Belangrijkste bevindingen	35
5.2 Beleidsaanbevelingen	37
BRONNEN	39
AFKORTINGEN	41
BIJLAGE 1	42
BIJLAGE 2	45
BIJLAGE 3	51

VOORWOORD

Deze studie werd uitgevoerd in opdracht van de afdeling Duurzame Landbouwontwikkeling van het Departement Landbouw en Visserij en kadert binnen de uitvoering van het strategisch plan voor de korte keten. De afdeling Monitoring en Studie van het Departement Landbouw en Visserij voerde de studie uit. Het project liep van juni 2013 tot en met december 2013.

Het rapport kwam tot stand dankzij de waardevolle input, opmerkingen en inspiratie van de heer Dirk Bergen, mevrouw Maayke Keymeulen, de heer Patrick Pasgang, mevrouw Ann Detelder, mevrouw Sara De Preter, de provinciale initiatieven (Rurant vzw, Streekproducten Vlaams-Brabant vzw en mmm...eetjesland cvba) en de deelnemers aan de projectdag van het project Agrocomplex Scheldemond (21/05/2013, Gijzenzele).

In de eerste plaats dient het rapport als een handleiding rond logistiek en logistieke samenwerking voor land- en tuinbouwers en andere actoren die wensen te starten met of reeds gestart zijn met een korteketeninitiatief. Daarnaast biedt het ook aanbevelingen naar beleidsmakers. Er is tevens een achtergrondrapport beschikbaar met een uitgebreidere literatuurstudie.

SAMENVATTING

De Vlaamse overheid lanceerde op 12 oktober 2011 een strategisch plan voor de korte keten met als doel knelpunten op te lossen en actoren te ondersteunen en te stimuleren. Het plan formuleert een aantal basisprincipes voor korte ketens: betrokkenheid van de consument via een rechtstreekse (vertrouwens-)relatie met de producent, een beperkt aantal transparante schakels, zelfstandigheid van de producent in zijn prijszetting, zijn aanbod en zijn productiemethode (zeggenschap) en het lokale karakter, wat zorgt voor een territoriale verbondenheid met het product. Via doelstelling 6 zet het strategisch plan o.a. in op de optimalisatie van de distributie en de logistiek met het oog op een efficiëntere organisatie van de korte keten. Rond logistiek en distributie zijn er namelijk nog heel wat verbeteringen mogelijk. Het Vlaamse strategisch plan schuift samenwerking naar voren als oplossing om tot een optimale, slimme logistiek te komen.

Dit rapport heeft als doel om in kaart te brengen hoe men via samenwerking het product zo efficiënt mogelijk bij de consument kan krijgen in de korte keten. Dat betekent echter niet dat er één sleutelformule is voor logistieke samenwerking. Integendeel, het gaat vaak om maatwerk. Gezien de rijke literatuur en voorraad aan case studies beogen we voornamelijk de versnipperde kennis samen te brengen door een overzicht te bieden van de literatuur, lopende en afgelopen projecten, case studies en hun belangrijkste aanbevelingen belicht vanuit logistiek standpunt. Vanuit al die verzamelde kennis komen we tot een praktisch hanteerbare checklist.

Wat zijn de kenmerken en aandachtspunten van logistiek in de korte keten?

Logistiek gaat om de juiste goederen, op tijd, in de gewenste hoeveelheid, in de juiste conditie tegen de laagste kosten op de gewenste plaats te krijgen. Logistiek is dus meer dan opslag en transport alleen. Het gaat om de afstemming van vraag en aanbod binnen de gehele keten, met als einddoel het voldoen aan de behoeften van de markt/klant. Een korte keten impliceert dat het gaat om een beperkt aantal schakels in de keten en dat het product bijgevolg niet wordt verdeeld via de grootdistributie of de voedselverwerkende industrie. Logistiek wordt dus anders georganiseerd in een korte keten in vergelijking met een gangbare keten. Hoewel een korte keten eenvoudig te organiseren lijkt (gezien het beperkte aantal tussenschakels), is het een uitdaging om het product zo efficiënt mogelijk bij de consument te krijgen. De beperkte volumes en het gebrek aan efficiëntie en professionalisering vormen belangrijke aandachtspunten bij logistiek in de korte keten.

Wat opvalt, is dat het logistieke plaatje niet alleen moeilijk te optimaliseren valt, maar dat het zelfs vaak over het hoofd gezien wordt. Veel producenten zijn bovendien niet bereid om voor hun logistiek te betalen. Als ze de logistiek zelf op zich nemen, kunnen ze vaak niet inschatten welke deel van hun tijdsbelasting en financiële belasting toe te schrijven is aan de logistieke post. Bovendien menen velen dat logistiek geen impact heeft op de kostprijs van een product. Nochtans is het tegendeel waar en dat wordt ook bevestigd door initiatieven die hun logistiek wel geoptimaliseerd hebben. Het vergt tijd, geld en denkwerk om een goede organisatie van de logistiek te realiseren door optimalisatie van de trajecten, planning van de taken, aangepaste transportmiddelen en een aangepast logistiek weefsel. Het bewustzijn hierrond moet dus nog groeien.

Nochtans is een optimale, slimme logistiek een noodzakelijke voorwaarde om tot rendabele korte ketens te komen en draagt het meer bepaald bij tot het bereiken en tevreden stellen van de consument of klant, het bekomen van betere prijzen en lagere kosten, het waarborgen en verhogen van kwaliteit van de producten, het ondersteunen van de promotie en het imago, het verminderen van de impact op milieu (impact van korte ketens op het milieu is niet eenduidig), het verkrijgen van een enorme tijd- en geldwinst etc.

Verder blijkt dat logistiek niet los te zien is van andere bedrijfsfuncties (bv. productontwikkeling, marketing, communicatie etc.) en van de bedrijfsdoelstellingen, -strategie – en missie. Kortom: logistiek moet afgestemd zijn met alle elementen van het businessmodel. Logistiek staat ook niet los van de specifieke kenmerken van een initiatief (bv. afzetkanalen, grootte etc.), de specifieke regio waarin het zich bevindt, inclusief het bestaande logistiek weefsel, de actoren en de beschikbare middelen. Dat maakt dat er een scala logistieke concepten mogelijk zijn en dat dus de zaken geval per geval bekeken moeten worden. Het is dus vaak eerder

een kwestie van maatwerk via logistiek-bedrijfskundig onderzoek, dan van een sleutelformule voor logistiek die blind van toepassing is op elk (korteketen)initiatief.

Welke manieren van samenwerking bestaan er rond logistiek en distributie?

Er bestaat heel wat literatuur rond de noodzaak om samen te werken bij logistiek. Bij logistieke samenwerking werken twee of meer onafhankelijke partijen samen in de logistieke activiteiten, waardoor zij een beter product of betere dienst leveren dan afzonderlijk door de partijen zou kunnen worden bereikt. De redenen om samen te werken rond logistiek zijn o.a. het vermijden van overbodige logistieke kosten (bv. overbodige voorraden en overbodig transport), een betere beladingsgraad, een hogere energie-efficiëntie, schaalvoordelen in de beleving van de klant, een korte doorlooptijd van de klantenorder, de frequente beleving van de klant, het minimaliseren van transactiekosten en het gezamenlijk bereiken van nieuwe/potentiële klanten.

Samenwerking kan horizontaal (met collega-telers), verticaal of in een netwerk en rond verschillende logistieke activiteiten:

- ✓ Bevoorraden en bestellen: productuitwisseling, afstemmen van vraag en aanbod en bestelsystemen.
- ✓ Fase van mobiliteit: gezamenlijk transport bij ophaling en levering (al dan niet uitbesteed) en over het gebruik van bepaalde transportmiddelen en het retourtraject.
- ✓ Fase van immobiliteit: alle aspecten die te maken hebben met verpakking, verwerking en opslag. Het gaat hier dan bijvoorbeeld over een gezamenlijk voorraadbeleid en gezamenlijke distributiecentra.

Ook uit alle case studies die we onderzocht hebben in het rapport blijkt dat logistiek het best in samenwerking met anderen ontwikkeld wordt. Soms is er van in het begin van een samenwerkingsverband aandacht voor de logistieke aanpak, soms pas bij de verdere ontwikkeling. Het is vaak ook op pas bij de groei van het project (bv. in aantal afzetkanalen of klanten) dat een beroep wordt gedaan op gespecialiseerde externe logistieke partners (samenwerking of uitbesteden). Daarnaast kunnen ook andere strategische samenwerkingsverbanden worden aangeknoopt met bedrijven, bepaalde afzetkanalen, verenigingen etc. die complementaire expertise, kennis of vaardigheden bezitten. In dit kader deden heel wat case studies een beroep op een bepaalde vorm van begeleiding (financieel, juridisch, organisatorisch etc.). Samenwerking in het kader van logistiek betekent dus meer dan enkel samenwerking tussen collega-landbouwers.

Wat zijn succesfactoren voor samenwerking?

Ondanks de specifieke situatie bij elk initiatief kunnen een aantal knelpunten en succesfactoren bepaald worden, zowel voor samenwerking in het algemeen, als voor samenwerking bij logistiek. We maakten deze analyse op basis van literatuurstudie, case studies in de literatuur en drie Vlaamse case studies. De succesfactoren vormen een eerste checklist die men kan hanteren bij het opzetten of verder uitbouwen van logistieke samenwerking in de korte keten. Indien aan de succesfactoren voldaan is, is dat een eerste stap richting een geslaagde gezamenlijke logistieke aanpak.

De succesfactoren hebben betrekking op het economische plaatje, governance, management, verankering en instituties. Het gaat om een waaier van factoren zoals kosten en baten inschatten en eerlijk verdelen, de consument centraal stellen, omgaan met risico's, de aanwezigheid van vertrouwen, engagement, een inspirerende en verantwoordelijke trekker, afspraken en een businessplan, een goede partnerkeuze, inzetten van ICT, een goede interne organisatie (o.a. taakverdeling), tijd, een strategische en geschikte locatie, klein starten, afstemmen van informatiestromen, toegang tot steun, kennis en vaardigheden o.a. via begeleiding en netwerken, bewezen technieken uit de grootdistributie m.b.t. logistiek en marketing durven gebruiken, ondernemerschap en innovatie.

Kunnen we komen tot een checklist voor korteketeninitiatieven die willen starten met logistieke samenwerking of hier al mee bezig zijn?

Op basis van de literatuur en case studies stelden we een checklist op voor het opzetten van gezamenlijke logistiek. Belangrijk is dat naarmate het initiatief zich ontwikkelt en evolueert, ook de logistiek herbekeken en aangepast moet worden en de checklist opnieuw bekeken moet worden. De belangrijkste kapstokken zijn de volgende:

- ✓ Vertrek vanuit een organisatie- en businessmodel: bepaal de doelstellingen en strategieën van het bedrijf, de sterktes en zwaktes, de ruimte voor innovatie, de vraag, de waardepropositie (differentiatiestrategie) en heb aandacht voor kosten, middelen, communicatie en wettelijke beperkingen.
- ✓ Vertrek vanuit een analyse van het actiegebied: breng mogelijke producenten in kaart, alsook mogelijke consumenten/klanten en het logistieke weefsel van het actiegebied en maak gebruik van klassieke/bestaande elementen of innovatieve elementen.
- ✓ Zoek strategische partners en werk samen of besteed uit en hou hierbij rekening met economische, governance- en managementfactoren.
- ✓ Bouw de logistieke keten uit in samenwerking met andere partners: vul alle aspecten in m.b.t. bestellen en bevoorraden, fase van mobiliteit en fase van immobiliteit en kies ervoor al dan niet uit te besteden.
- ✓ Meet de logistieke prestaties en stuur bij waar nodig: ga na waar welke activiteit plaatsvindt binnen de logistieke keten en of deze activiteit nuttig is en op de juiste plaats en manier verloopt qua responsiviteit, beschikbaarheid, beladingsgraad en kwaliteit.

Is er een rol voor de overheid om samenwerking te stimuleren op dit vlak of te ondersteunen?

De overheid heeft een rol te spelen bij het stimuleren van logistieke samenwerking in de korte keten, maar deze rol is beperkt tot het creëren van het juiste kader voor initiatieven om te starten of te ontwikkelen. Samenwerking moet immers door de initiatiefnemers zelf worden opgezet.

- ✓ Beperken van de trial-and-errorfase o.a. via het creëren van een faciliterend kader voor begeleiding van korte ketens in hun opstart of ontwikkeling.
- ✓ Creatie van een setting waarin initiatieven van elkaar kunnen leren met aandacht voor procesmanagement, procesfacilitering en (wettelijke) ruimte om te experimenteren.
- ✓ Kennisversnippering tegengaan o.a. door bijeenbrengen van goede praktijken.
- ✓ Subsidiëring op voorwaarde dat er een businessplan is, projecten de tijd geven om rendabel te worden, met steeds het doel voor ogen dat de projecten uiteindelijk zelfstandig kunnen bestaan.
- ✓ Beleid en wetgeving afstemmen op innovatieve kleine en nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden en belemmeringen wegwerken.

1 PROBLEEMSTELLING

"Mensen gaan werken, sporten en zijn met de kinderen bezig. In de supermarkt vinden ze alles wat ze nodig hebben en da's gemakkelijk en tijdsbesparend."

Een marktmaker uit de community van VLAM n.a.v. een bevraging over hoeveproducten, 2013

Bovenstaand citaat illustreert hoe belangrijk toegankelijkheid en gemak voor de consument zijn. Het is niet omdat korte ketens moeilijk de efficiëntie van de gangbare distributie kunnen benaderen, dat zij geen aandacht moeten hebben voor logistiek en distributie. Dit rapport wenst bij te dragen aan de bewustmaking rond het belang van logistiek en distributie in korte ketens en een aantal aandachtspunten te formuleren bij het opzetten ervan.

1.1 Situering

De Vlaamse overheid lanceerde op 12 oktober 2011 een strategisch plan voor de korte keten. In dit plan wordt de korte keten gezien als "een duurzaam afzetsysteem waarbij een rechtstreekse relatie bestaat tussen de producent en de consument. Daardoor blijft de landbouw in relatie staan met de producent in de regio en zijn sociale, culturele, ecologische en economische eigenschappen."

Een korte keten steunt volgens het strategisch plan op een aantal basisprincipes: betrokkenheid van de consument via een rechtstreekse (vertrouwens-)relatie met de producent, een beperkt aantal transparante schakels, zelfstandigheid van de producent in zijn prijszetting, zijn aanbod en zijn productiemethode (zeggenschap) en het lokale karakter, wat zorgt voor een territoriale verbondenheid met het product.

Naast een gediversifieerd inkomen voor de land- en tuinbouwers zelf, is de korte keten ook van belang voor de sociale en economische regionale ontwikkeling. Zo helpen korte ketens om de interactie en verbondenheid tussen landbouwers en consumenten te verhogen en dus de ontwikkeling van vertrouwen en sociaal kapitaal te stimuleren. Er zijn ook bewijzen dat korte ketens een hoger multiplicatoreffect hebben op de lokale economie in vergelijking met een langere keten (Kneafsey *et al.*, 2013).

Het Vlaamse strategisch plan korte keten heeft de ambitie om knelpunten op te lossen en actoren te ondersteunen en te stimuleren om in de korte keten actief te zijn. Hiervoor wordt gewerkt rond acht doelstellingen:

1. Producenten informeren, sensibiliseren en warm maken voor de korte keten;
2. Consumenten informeren, sensibiliseren en warm maken voor de korte keten;
3. Het realiseren van professionele begeleiding van de producenten;
4. Stimuleren van onderzoek en het bevorderen van de kennisuitwisseling en -ontsluiting;
5. Overleg creëren om de knelpunten in de wetgeving weg te werken;
6. Het potentieel van de keten uitwerken;
7. Versnippering van het beleid tegengaan;
8. Duurzaamheid van afzet en productie stimuleren.

Onder doelstelling zes bevindt zich de subdoelstelling "De optimalisatie van de distributie en de logistiek zorgt voor een efficiëntere organisatie van de korte keten". Het strategisch plan erkent dus het belang van distributie en logistiek in de korte keten en ziet hierin nog heel wat verbetermogelijkheden.

1.2 Probleemstelling

Zoals het citaat bovenaan in deze inleiding illustreerde, blijft het gemak van de supermarkt het winnen van boerderijwinkels, waardoor het grote publiek met lokale producten niet wordt bereikt (van Haaster-de Winter *et al.*, 2013). Voor heel wat consumenten zijn producten van de land- en tuinbouwers doorgaans niet dicht bij huis beschikbaar. Bereikbaarheid van en toegang tot producten zijn voor de consument van groot belang en dus een sleutelfactor in het uitbouwen van een succesvolle korte keten (Boer & Tuinder, 2013; Kneafsey *et al.*, 2013). Naast verkoop van de eigen producten op de hoeve kan het dus interessant zijn om een logistieke keten op te

zetten en de producten naar de consument te brengen of te streven naar een ruimer assortiment door het aan te vullen met producten van andere telers. Maar juist daar blijkt het schoentje te knellen. Niet alleen onderschatten land- en tuinbouwers in de korte keten het belang van een efficiënte logistiek vaak, het blijkt ook niet evident om de logistieke keten efficiënt te organiseren.

Onderschat belang van logistiek in de korte keten

Waarom is het van belang dat de bedrijfsleider specifiek aandacht schenkt aan de logistiek binnen de korte keten? Het logistieke plaatje blijkt vaak moeilijk te optimaliseren en wordt zelfs over het hoofd gezien door gebrek aan tijd, geld en competenties. In sommige gevallen vormt logistiek een zodanig obstakel dat bepaalde landbouwers de korte keten opgeven, omdat ze menen dat logistiek te veel tijd zou opsloppen. Nochtans is het een van de sleutelfactoren bij de korte keten (Messmer, 2013). Het belang van logistiek speelt op verschillende vlakken (Kneafsey *et al.*, 2013; Van de Zande, 1997; Messmer, 2013; Verzijden, 2010; van Haaster-de Winter *et al.*, 2013).

Als logistiek en distributie doordacht en goed geregeld zijn:

- kan dat, in combinatie met een goede strategie wat betreft afzetkanalen, de toegankelijkheid van de korte keten voor consumenten verhogen, én de dienstverlening en klantentevredenheid verbeteren;
- heeft dat een gunstige impact op prijzen en kosten;
- verbetert dat de kwaliteit door een snelle en efficiënte doorstroming van bederfelijke producten;
- ondersteunt dat de promotie en het imago, zeker als tegelijkertijd wordt ingezet op groene logistiek.
- kan dat een belangrijke rol spelen in het verminderen van de milieu-impact van korte ketens (al is het totaalplaatje van korte ketens op ecologisch vlak onduidelijk);
- kan dat een gunstige impact hebben op sociaal vlak, waarbij afhaalpunten niet alleen functioneel ingezet worden: het zijn dan plekken waar mensen elkaar kunnen ontmoeten;
- levert dat een enorme tijd- en geldwinst op: producenten kunnen zich concentreren op waar ze goed in zijn.

Een efficiënte logistiek in de korte keten is natuurlijk niet de enige succesfactor. De territoriale verankering, de organisatie, het werken met verschillende actoren en een pertinent gebruik van communicatiemiddelen zijn evenwaardige succesfactoren (Messmer, 2013). Organisatie en coördinatie zijn dus evenzeer van groot belang (zie ook hoofdstuk 3).

De aandachtspunten van kleinschalige logistiek

De gangbare distributie is zeer efficiënt uitgebouwd. Deze efficiëntie is voor korte ketens moeilijk te benaderen. Immers, hoewel korte ketens het aantal tussenschakels beperken, wordt het bereiken van de consument er niet eenvoudiger op. Dat klinkt misschien contradictorisch, maar het gaat er vooral om dat o.a. door de kleine schaal (hogere kosten, geen schaalvoordelen) het voor individuele land- en tuinbouwers in de korte keten moeilijk is om logistiek en distributie efficiënt te organiseren.

Meer bepaald zijn er drie belangrijke aandachtspunten bij logistiek in de korte keten, die zeer nauw verbonden zijn met elkaar (Messmer, 2013; Scheer en Snels, 2012; van der Voort *et al.*, 2011; Bartels *et al.*, 2010; van Haaster – de Winter *et al.*, 2013).

- **Beperkte omvang (i.e. beperkte hoeveelheden, omzet, assortimentsbreedte, beperkt jaarrond leveren en beschikbaar zijn) leidt tot een gebrek aan schaalvoordelen, hogere logistieke kosten en moeilijkheden in het afstemmen van vraag en aanbod.** Zo zou het aandeel logistiek in de kostprijs minstens tweemaal hoger zijn bij kleinschalige logistiek dan bij grootschalige (landelijke) logistiek. De mismatch in vraag en aanbod gaat niet enkel om hoeveelheid product maar om gebrekkige informatie, het niet kennen van partijen, producten en mogelijkheden en het gebrek aan een wil om samenwerking aan te gaan.
- **Inefficiënte organisatie van logistiek** uit zich o.a. in transportmiddelen die niet optimaal benut worden, zowel in beladingsgraad als ook in het aantal kilometers dat gereden moet worden om een hoeveelheid product af te zetten bij een klant (dropdichtheid). De levertijd is beperkt, de

beschikbaarheid van producten is wisselend en de logistieke kosten zijn hoog (Bartels *et al.*, 2010). Om een efficiënte en betaalbare infrastructuur op te zetten, speelt het belang van het bereiken van een bepaald volume (zie ook vorig puntje). Dat vergt op zijn beurt een continue voldoende vraag. Daarnaast is ook de investering in tijd, geld, logistiek en bevoorrading een mogelijke drempel.

- **Gebrek aan professionalisering** (van Haaster – de Winter *et al.*, 2013): bepaalde kennis en vaardigheden (anders dan de technische capaciteiten van de land- en tuinbouwers) ontbreken, alsook het bewustzijn over de nood aan deze vaardigheden. Verder ontbreekt ook aandacht voor productontwikkeling, marketing, een website en samenwerking met andere ondernemers.

Ondanks deze aandachtspunten zijn er nog heel wat verbeteringen mogelijk. Een zo optimaal, slim en efficiënt mogelijke logistiek is een belangrijke voorwaarde om tot rendabele korte ketens te komen (o.a. Kneafsey *et al.* (2013), Verzijden (2010) en Messmer (2013)). Het Vlaamse strategisch plan schuift samenwerking naar voren als oplossing.

De voordelen van samenwerking bij logistiek in de korte keten

Bij logistieke samenwerking werken twee of meer onafhankelijke partijen samen in de logistieke activiteiten, waardoor zij een beter product of een betere dienst leveren dan afzonderlijk door de partijen zou kunnen worden bereikt (Janssen *et al.*, 2011). Samenwerking bij logistiek kan leiden tot het bereiken van de nodige omvang, een hogere efficiëntie en een hogere professionalisering. We zetten de concrete voordelen hieronder op een rijtje (gebaseerd op Duineveld, 2003; Tromp *et al.*, 1998; Janssen *et al.*, 2011; Messmer, 2013; Ménard, 2004 en de Regt & Vuylsteke, 2011).

- Verhoogde efficiëntie en lagere kosten o.a. via schaalvoordelen: effectieve benutting van opslagplaatsen en voertuigen, vermijden van overbodige voorraden en overbodig transport, een betere beladingsgraad, lagere transactiekosten (bv. kosten voor het inwinnen en zoeken van informatie), delen van risico's etc.
- Verbeterde marktpositie: een hogere marktmacht, een verbeterd imago, een hogere servicegraad en verbeterde klantentevredenheid (door korte doorlooptijd van de klantenorder, verhoogde omloopsnelheid van de voorraad, betere planning, schaalvoordelen in beleving van de klant en verhoogde haalbaarheid van hoogfrequente leveringen) etc.
- Meer duurzaamheid: vermindering van het beslag op milieu, ruimte en leefbaarheid, hogere energie-efficiëntie, verhoogde haalbaarheid om groene logistiek te realiseren, sociale doelen realiseren etc.
- Reductie in investeringen: gezamenlijk investeren, sneller terugverdienen van investeringen in innovatie, technologie en schaalvergroting etc.
- Kennisuitwisseling: betere beschikbaarheid van informatie, uitwisselen goede praktijken, gezamenlijke innovatiekracht, benutten van complementaire competenties, elke partner kan doen waar hij/zij goed in is etc.

De roep naar kwantificering en monitarisering van voordelen van samenwerking weerklinkt vaak. Maar dat is geen evidente opdracht (zie achtergrondrapport). We kunnen vermoeden dat, ondanks al deze voordelen, samenwerking op haar beurt echter ook voor knelpunten zorgt (bv. bij conflicterende visies, wantrouwen, etc.). Hier moet ook aandacht voor zijn.

1.3 Doelstelling, aanpak en structuur van het rapport

Dit rapport heeft als doelstelling om in kaart te brengen hoe men via samenwerking het product zo efficiënt mogelijk bij de consument kan krijgen in de korte keten. Deze doelstelling leidt tot volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe kan men samenwerken rond logistiek in de korte keten? Wat zijn knelpunten en succesfactoren voor samenwerking?
2. Kunnen we komen tot een checklist voor korteketeninitiatieven die willen starten met logistieke samenwerking of hier reeds mee bezig zijn?
3. Is er een rol voor de overheid om samenwerking te stimuleren op dit vlak of te ondersteunen?

Er liepen reeds heel wat onderzoeken en projecten rond korte keten, waaronder enkele in het kader van grotere programma's (o.a. SUS-CHAIN (FP5), Groei.Kans! (Interreg), Fish and chips (Interreg)). Meer informatie over deze projecten is beschikbaar in bijlage 1. Logistiek is in de meeste onderzoeken niet het hoofdonderwerp, maar een van de besproken aspecten. Daarnaast werden ook al heel wat rapporten gepubliceerd rond samenwerking. De meerderheid van de onderzoeken bevatten een of meerdere case studies. Gezien de rijke literatuur en voorraad aan case studies beoogt dit rapport voornamelijk om de versnipperde kennis en aanbevelingen samen te brengen in een praktische, hanteerbare checklist. We vullen de bestaande onderzoeken nog aan met drie Vlaamse case studies.

Hoofdstuk 2 plaatst de korte keten en haar logistiek in het juiste begrippenkader en kijkt waar er in de logistieke keten samenwerking mogelijk is. De succesfactoren voor een dergelijke samenwerking rond logistiek en voor samenwerking in het algemeen komen aan bod in hoofdstuk 3. We toetsen hierbij de theorie aan de praktijk via een aantal case studies. Hoofdstuk 4 vat hoofdstuk 2 en 3 samen in een handige checklist voor startende of lopende initiatieven in de korte keten die een logistieke keten wensen op te starten of te verbeteren. **Immers, pas als het product fysiek en met de juiste informatie de consument bereikt, wordt de korte keten werkelijk een krachtig middel om haar economische, maar ook sociale en ecologische doelstellingen waar te maken.** Hoofdstuk 5 concludeert en biedt beleidsaanbevelingen.

Leeswijzer:

Raadpleeg zeker ook het achtergrondrapport "Van Buggenhout E., Vuylsteke A. & Van Gijsegem D. (2014) *Kort maar krachtig: samenwerking bij logistiek in de korte keten. Achtergrondrapport.*" voor een uitgebreidere literatuurstudie, en de bijlagen achteraan in dit rapport voor een overzicht van bestaande onderzoeken en case studies.

2 KORTE KETENS EN HUN LOGISTIEK: ENKELE BEGRIPPEN

In dit hoofdstuk plaatsen we korte ketens en (agro)logistiek in het juiste kader en bepalen we op die manier de focus van het rapport. Vervolgens bekijken we de logistieke schakels in de korte keten waar er samenwerking kan plaatsvinden.

2.1 Korte ketens in Vlaanderen en in Europa

De jaarlijkse omzet van de korte keten in Vlaanderen bedraagt naar schatting 56 miljoen euro. Vlaanderen is relatief gezien belangrijker voor de rechtstreekse verkoop op de hoeve en de boerenmarkt dan de andere gewesten. Drie kwart van de nationale omzet wordt in Vlaanderen gerealiseerd. Ongeveer 1.200 producenten verkopen rechtstreeks aan de consument. Een op de vijf Vlaamse gezinnen koopt minstens één keer per jaar op de hoeve. Het aantal bezoeken steeg in 2012 van 8,2 naar 10,1 keer op jaarbasis. Een gemiddeld kopend Vlaams gezin besteedde in 2012 104,3 euro op de hoeve (VLAM, 2013a; Vilt, 02/07/2013).

In Europa worden in de eerste plaats fruit en groenten via korte keten afgezet, gevolgd door dierlijke producten (vlees) en met zuivelproducten op een derde plaats. Bovendien is er een trend bij de Europese initiatieven om aan productuitwisseling te doen (aanvullen van het assortiment met producten van andere telers). De teeltwijze is bij de meerderheid van de initiatieven biologisch (geheel of gedeeltelijk) (Kneafsey *et al.*, 2013).

Ook in Vlaanderen doet de meerderheid (44%) van de biologische landbouwers een beroep op de korte keten. In 2010 bracht de korteketenverkoop in de biologische landbouw 7,5 miljoen euro op, in 2011 was dat 8,8 miljoen euro, of 17% meer. Thuisverkoop (inclusief automaten en website) is bij deze bedrijven veruit het meest populaire korteketenkanaal met een aandeel van 63%. Groenteabbonementen worden populairder met een omzettoename van +78%, maar ook de markten doen het niet slecht met een stijging van de omzet van 44%. 60% van de korteketenverkoop bestaat uit verse producten. Het aandeel eigen productie binnen de verkoop bedraagt 70% (Samborski & Van Bellegem, 2013).

2.2 Dé korte keten bestaat niet

In hoofdstuk 1 lijkten we reeds de basisprincipes op waaraan een korte keten moet voldoen volgens het strategisch plan korte keten. Het werken met basisprincipes komt voort uit het probleem dat er geen vaste definitie bestaat voor korte keten. Precies door de verscheidenheid aan types stellen Kneafsey *et al.* (2013) dat korte ketens een belangrijke bron van innovatie vormen in de organisatie van voedselketens. Elke studie over korte keten start dan ook met een omschrijving van wat men precies onder korte keten verstaat in die specifieke studie.¹

Korte keten = enkel lokaal actief zijn?

Grosso modo zien we twee strekkingen in de literatuur: zij die korte keten associëren met een inkorting van de geografische afstand en zij die het geografische aspect van korte keten uit de weg gaan. We behandelen deze kwestie beknopt in dit rapport, omdat deze interpretatie van korte ketens implicaties heeft voor de organisatie van logistiek. Als we uitgaan van een beperkt geografisch gebied, stelt dat namelijk andere logistieke eisen, dan wanneer hier niet van wordt uitgegaan.

Tot de eerste strekking behoort het Vlaams strategisch plan met als een van de basisprincipes: **plaatselijk** geteelde producten worden **lokaal** verkocht. Het lokale, het gebiedsafhankelijke is dus duidelijk aanwezig. Meer bepaald moet het productieproces lokaal zijn, maar de grondstoffen in principe niet, al moet er wel gestreefd worden naar zo lokaal mogelijk. Deze invullingen van "lokaal" blijven eerder vaag. Wat maakt iets lokaal? Gaat

¹ Hierbij botsen de meeste studies ook op het onderscheid tussen lokaal, korte keten en regionale voedselsystemen. Zie het achtergrondrapport voor meer informatie.

het om rechtstreeks contact, fysieke afstand? En hoe wordt het geografisch gebied juist afgebakend? Cazaux (2010) geeft een overzicht van een aantal criteria de invulling van lokaal:

- De geografische afstand: bv. binnen een straal van 50 km rond de producent.
- Temporele afstand: bv. het voedsel kan binnen 24 uur naar het punt van consumptie vervoerd worden.
- Politieke en geografische grenzen: het systeem opereert binnen de gemeentelijke of provinciale grenzen.
- Bio-regio's: volgens de natuurlijke grenzen van een ecosysteem.
- Sociale afstand: volgens het aantal intermediairen tussen de producent en de consument.

Bij de tweede strekking gaat het niet zozeer om het lokale aspect en de verkorting van de geografische of fysieke afstand, maar het gaat erom dat het product de consument bereikt met daarin vastgelegde informatie en dat het product zorgt voor toenadering (letterlijk in termen van afstand of figuurlijk in termen van sociale band/verbintenis) tussen een of meerdere producenten en een consument of groep consumenten (Messmer, 2013). De focus ligt dus meer op de virtuele relatie tussen de producent en de consument. Hierdoor kan de consument vol vertrouwen connecties en associaties maken met de plaats/ruimte van productie. Voor een diepere analyse verwijzen we naar het achtergrondrapport.

In beide strekkingen gaat het erom dat de landbouwer via de korte keten een betere prijs voor zijn product ontvangt in vergelijking met de meer traditionele keten door een verhoogde controle over de prijs en verhoogde transparantie over de herkomst van het product en de productiewijze. Transparantie, vertrouwen, informatie, bewustzijn en rechtstreeks contact zijn veel genoemde sleutelwoorden bij de korte keten (Marsden *et al.*, 2000).

Focus van het rapport

De focus van dit rapport ligt op korteketeninitiatieven zoals bepaald door de basisprincipes van het strategisch plan korte keten, in een beperkt geografisch gebied waarbinnen de logistiek geoptimaliseerd moet worden. We bepalen in dit rapport dat "beperkt geografisch" wil zeggen: niet landelijk². Bovendien focussen we enkel op korteketeninitiatieven die gebruik maken van afzetkanalen met een vorm van collectiviteit. We gaan ervan uit dat de meeste afzetkanalen collectief ingezet kunnen worden (bv. boerderijwinkels, CSA, boerenmarkten, catering (bv. ziekenhuizen, scholen etc.), internetaankopen, pakketten aan huis of via afhaalpunten, etc.). Zelfpluk en individuele kramen op een markt vallen hier bijvoorbeeld niet onder. Collectiviteit hoeft niet enkel te gaan over collectieve afzet (verkoop door en bij het collectief), het kan ook gaan over samenwerking bij afzet of het collectief samenstellen van een aanbod. Het maakt voor dit rapport ook niet uit of het gaat om particuliere of zakelijke consumenten/klanten en directe of indirecte verkopen (met een beperkt aantal tussenschakels).

We formuleren daarbij wel een aantal bedenkingen:

1. Ook studies rond de logistiek van streekproducten en van biologische producten worden meegenomen, in zoverre zij relevant zijn voor korte ketens.
2. We zullen merken dat bij sommige case studies aan een aantal basisprincipes niet meer voldaan zal worden. De discussie die in de vorige paragrafen gevoerd werd, kan doorgetrokken naar de cases zelf. Indien zij zich verder professionaliseren, in hoeverre is er nog sprake van korte keten (bv. indien meer tussenschakels)?

² Die territoriale begrenzing komt ook overeen met de realiteit. Kneafsey *et al.* (2013) bestudeerden een groot aantal cases en stelden vast dat de verkoop meestal op lokale of regionale markten gebeurt; minder dan een derde van de initiatieven verkoopt op nationaal niveau en 15% exporteert.

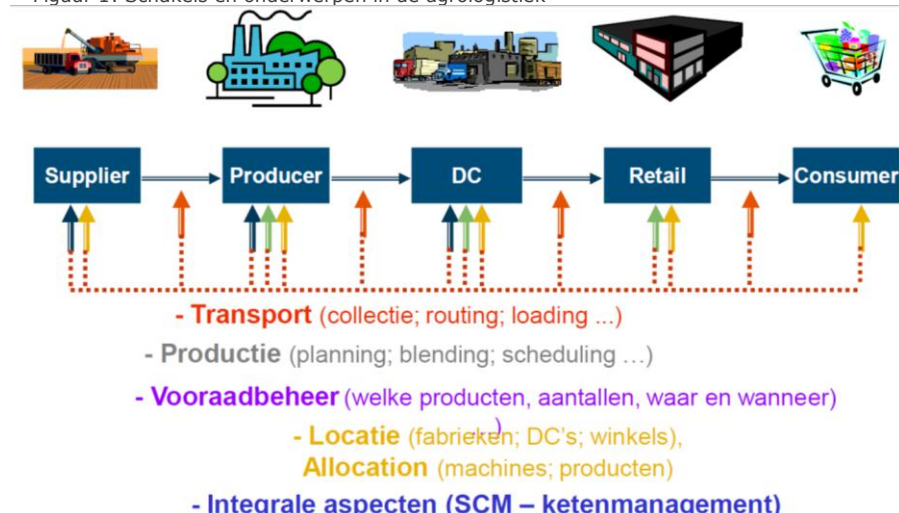
2.3 Samenwerking rond logistiek in de korte keten

Logistiek "omvat de organisatie, de planning, de besturing en de uitvoering van de goederenstroom vanaf ontwikkeling en inkoop, via productie en distributie naar de eindafnemer, inclusief de retourstromen. Het doel is om tegen lage kosten en kapitaalgebruik te voldoen aan de behoefte van de markt, teneinde een langdurige relatie met de klant op te bouwen (naar Visser en Van Goor, uit: Uitenboogaart *et al.*, 2010 en Vereniging van Logistiek Management (1992) uit: Duineveld, 2003)". "**Samengevat: de juiste goederen, op tijd, in de gewenste hoeveelheid, in de juiste conditie tegen de laagste kosten op de gewenste plaats,** (Uitenboogaart *et al.*, 2010)".³

De principes van agrologistiek zijn natuurlijk gelijkaardig aan die van logistiek in het algemeen. Duineveld (2003) omschrijft **agrologistiek** als zijnde **georiënteerd op de opslag en verplaatsing van agrarische producten in de hele keten van primaire producent tot consument**. Het agroproduct heeft specifieke logistieke eisen door de beperkte houdbaarheid en bederfelijkheid. Elk product kent bovendien zijn eigen optimale bewaarcondities. De klassieke agroketen vertrekt van de telers over de verwerkende producent naar het distributiecentrum (DC), handelaar/retailer tot uiteindelijk de filialen worden bereikt. De specifieke invulling van deze keten zal afhangen van het product en de afzetketen in kwestie.

Een voorstelling van de schakels in de agrologistiek vinden we bij van der Vorst (2012) met hieraan gekoppeld de relevante onderwerpen per schakel (zie figuur 1). Die onderwerpen zijn transport, productie, voorraadbeheer, locatie/allocation en integrale aspecten (ketenmanagement). Als men wil samenwerken rond logistiek, zal men over al deze topics keuzes moeten maken en beslissingen moeten nemen.

Figuur 1: Schakels en onderwerpen in de agrologistiek



Bron: van der Vorst (2012)

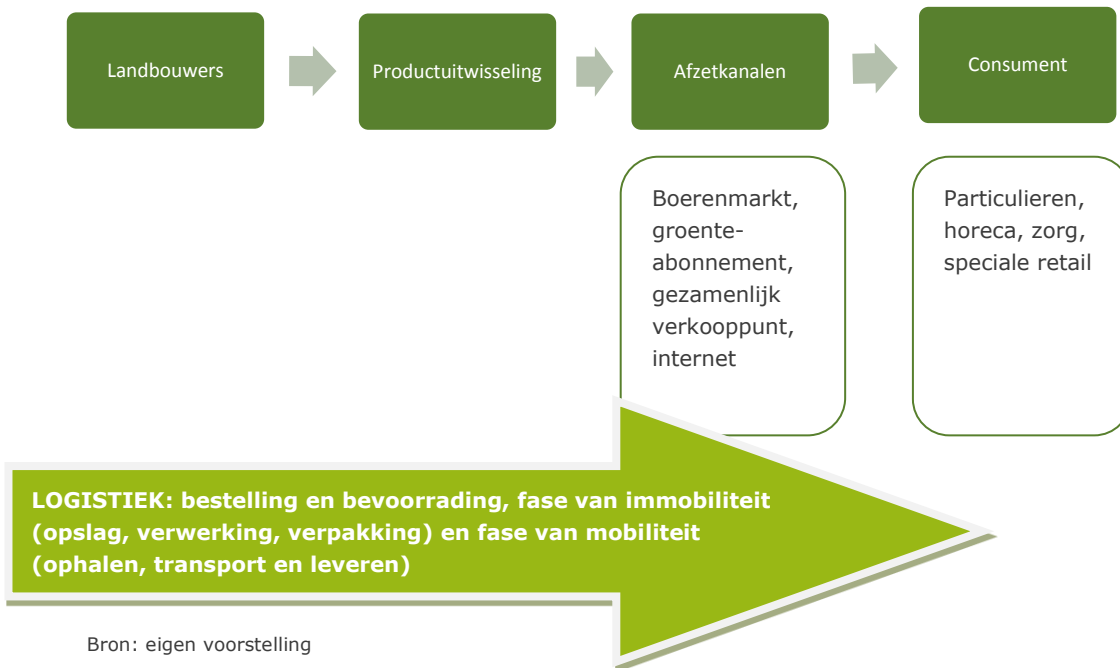
Hoe verloopt de **logistiek** dan **in de korte keten**? De kenmerken van een korte keten hebben implicaties voor de logistiek. In hoofdstuk 1 benadrukten we al dat het gaat om kleinschalige logistiek. In het strategisch plan korte keten vinden bij de basisprincipes terug dat een korte keten impliceert dat het gaat om een beperkt aantal schakels in de keten⁴ en dat het product bijgevolg niet wordt verdeeld via de grootdistributie of de voedselverwerkende industrie. Messmer (2013) onderscheidt grosso modo drie fasen in de logistiek van de korte keten: **bestelling en bevoorrading, de fase van mobiliteit** (ophalen bij producent, transport tussen

³ Distributie is de laatste stap in de logistieke keten. Het beslaat het pad dat je eindproduct van magazijn tot consument aflegt. Hier valt ook het verzamelen van de orders onder en het klaarmaken van de verzending voor een bepaalde klant.

⁴ Sommigen stellen ook dat er bijvoorbeeld maximaal één verzamelDC aanwezig moet zijn in de hele keten en dat er vaak sprake is van ultravers (dagelijks) beleveren (Scheer en Snels, 2012).

platformen, levering aan verkooppunt, verplaatsing van de cliënt) **en de fase van immobiliteit** (opslag, verwerking, verpakking). Figuur 2 stelt de logistiek in de korte keten schematisch voor. Het betreft een vereenvoudigde indicatieve voorstelling. Er zijn immers nog meer actoren betrokken bij logistiek in de korte keten.⁵ In ieder geval wordt logistiek dus anders georganiseerd in een korte keten in vergelijking met een gangbare keten. Men kan bovendien vermoeden dat naargelang het afzetkanaal andere logistieke vereisten op de voorgrond treden.

Figuur 2: Logistiek in de korte keten



Bron: eigen voorstelling

Samenwerking kan horizontaal (met collega-telers), verticaal of in een netwerk en dat in elke fase van deze logistieke keten:

- ✓ Bevoorraden en bestellen met productuitwisseling, afstemmen van vraag en aanbod en delen van bestelsystemen als belangrijkste aspecten.
- ✓ Fase van mobiliteit met gezamenlijk transport bij ophaling en levering (al dan niet uitbesteed), alsook het gebruik van bepaalde transportmiddelen en het retourtraject als belangrijkste aspecten.
- ✓ Fase van immobiliteit met verpakking, verwerking en opslag als belangrijkste aspecten. Het gaat hier dan bijvoorbeeld over gezamenlijk voorraadbeleid en gezamenlijke distributiecentra.

Bij elke samenwerking komt de vraag naar voren wie welke taken op zich neemt en wat je zelf organiseert en waarvoor je op zoek gaat naar een externe partner (voor transport, afstemmen vraag en aanbod, etc.). Als er gekozen wordt voor uitbesteding moet ook bepaald worden wat de marge is bij uitbesteding.

Voor meer duiding over samenwerking rond de verschillende fasen van de logistiek keten verwijzen we naar het achtergrondrapport. De belangrijkste vragen en aspecten per fase zijn verwerkt in de checklist en de lijst met succesfactoren.

⁵ Het project Groei.kans! (zie bijlage 1) bepaalt bv. volgende actoren: de producenten, de verkooppunten, de horeca, de consumenten, de praktische verdeler (distributeur, gekoeld vervoer, software, personeel) en het coördinatiepunt (en administratieve deel) waar alle aanvragen binnenkomen en waar de distributie wordt geregeld (Groei.kans!, 2013).

3 SUCCESFACTOREN VOOR LOGISTIEKE SAMENWERKING

3.1 Inleiding

In een recent rapport van het JRC (Kneafsey *et al.*, 2013) werd de bestaande literatuur over korte ketens en lokale voedselsystemen onder de loep genomen. Via een aantal selectiecriteria kwamen zij tot maar liefst 380 papers, waarvan er 356 gepubliceerd werden in de laatste vijf jaar en die in totaal 131 empirische case studies bevatten. Er is dus heel wat (academisch) onderzoek beschikbaar (bijlage 1 bevat een overzicht van enkele belangrijke Europese projecten die gerealiseerd of nog lopende zijn m.b.t. korte ketens en logistiek). Toch zijn er hier en daar nog hiaten te merken.

- Ten eerste focussen de resultaten uit onderzoeken zich meestal op een bepaalde regio waardoor ze moeilijk te transfereren zijn naar andere regio's. Ook het onderscheid tussen de impact van verschillende types korteketeninitiatieven is niet altijd duidelijk.
- Vele papers bevatten bovendien algemene "claims" over de voordelen van korte ketens/lokale voedselsystemen, maar soms zonder overeenkomstig bewijs.
- Ten derde ontstond er in het begin van de jaren 2000 een groei in aantal papers over korte keten, maar die papers behandelden eerder kleine, lokale case studies. Het gaat minder om betekenisvolle vergelijkende studies en er is nauwelijks sprake van conceptuele vorderingen. Dat maakt het opnieuw moeilijk de resultaten te extrapoleren (Venn *et al.*, 2006, uit: Verzijden, 2010). Om beter te kunnen vergelijken pleiten Venn *et al.* (2006) ervoor dat onderzochte netwerken aan minstens een van de vier elementen voldoen:
 - poging tot verbinden van producenten, consumenten en voedsel in nieuw economisch verband;
 - onconventionele productieketens of distributiekanaalen, niet gecontroleerd door grote ketenpartijen;
 - sociale inbedding door te werken op basis van vertrouwen en gemeenschapszin, vaak verbonden met een specifieke regio of plaats;
 - gebaseerd op een idee van kwaliteit(sproduct), bijvoorbeeld door het behouden van ambachten.

Bovenstaande hiaten werden vastgesteld voor onderzoeken over korte ketens in het algemeen. Aangezien logistiek vaak ook maar een deelaspect is in de onderzoeken, is het duidelijk dat er weinig vergelijkbare studies over logistiek beschikbaar zijn. Ondanks de nood aan meer vergelijkbare resultaten, wijst de literatuur op het feit dat er geen sleutelformule bestaat voor samenwerking, ook niet rond logistiek. Elk samenwerkingsverband heeft eigen unieke kenmerken en vereist een maatwerkbenadering (Janssen *et al.*, 2011). Meer nog, logistiek-bedrijfskundig onderzoek dat als doel heeft nieuwe, slimme logistieke concepten te ontwikkelen en te implementeren, is deels creatief en ontwerpend van aard (zie kaderstukje III over route optimalisatie). Het vergt een case-specifieke aanpak, afhankelijk van het specifieke probleem: bv. een analyse van de mogelijke voor- en nadelen van samenwerking, afspraken rond het verdelen van de voordelen, etc. Helaas blijkt dat ook deze specifieke info slechts beperkt beschikbaar is (Kneafsey *et al.*, 2013 en Messmer (2013).

We wagen ons in dit hoofdstuk toch aan een kapitalisatie van algemene succesfactoren die we in de literatuur vinden in een poging om een deel van bovenstaande hiaten op te vullen. Sommige succesfactoren hebben betrekking op samenwerking in het algemeen, andere specifiek op logistieke samenwerking. We delen de succesfactoren in vijf groepen in: economische (3.3), governance- (3.4), management- (3.5), verankerings- (3.6) en institutionele (3.7) factoren⁶. Samenwerking brengt bovendien zelf ook knelpunten met zich mee. In

⁶ De vijf groepen factoren zijn nauw verbonden met de onderdelen van het logistiek concept van Van Goor (1991), maar doordat de focus ligt op succesfactoren van samenwerking bij logistiek, gaan onze succesfactoren nog verder dan het concept alleen. De succesfactoren helpen het logistiek concept mee vorm te geven, zowel wat betreft grondvorm (3.3 en 3.6) als besturing (3.4 en 3.5), organisatie (3.4 en 3.5) en informatiesysteem (3.6). Zie het achtergrondrapport voor een uitgebreidere beschrijving.

de praktijk blijkt dat de drempel voor samenwerking immers vaak hoog ligt. Ook voor die knelpunten hebben we aandacht in dit hoofdstuk.

Al deze bevindingen worden aangevuld met praktijkvoorbeelden uit verschillende case studie-onderzoeken (zie bijlage 2 voor een uitgebreide beschrijving van deze onderzoeken). Omdat Vlaamse case studies ontbraken hebben we drie Vlaamse case studies zelf nog toegevoegd. De cases voldoen aan minstens een van de criteria van Venn *et al.* (2006), zoals hierboven bepaald. Bovendien zijn zij allemaal gericht op een vorm van collectiviteit. Dit hoofdstuk start dan ook met een korte bespreking van logistieke samenwerking in deze case studies (3.2).

3.2 Logistieke samenwerking in de onderzochte case studies

In tabel 1 vind je een overzicht van de case studies gebruikt ter onderbouwing van de succesfactoren en knelpunten bij logistieke samenwerking. Verwijzing in het hoofdstuk naar een bepaalde case studie gebeurt op basis van het nummer. Case studies 1 t.e.m. 11 worden beschreven door bestaande onderzoeken (Bartels *et al.* (2010); Verzijden (2010); de Grip *et al.* (2010); van der Voort *et al.* (2011) en Messmer (2013)). Bijlage 2 geeft een verdere beschrijving van deze rapporten. Case studies 12 t.e.m. 14 betreffen Vlaamse initiatieven die kort telefonisch of via e-mail bevestigd werden in het kader van het huidige rapport. Zij werden gekozen omdat zij elk een provinciaal initiatief vertegenwoordigen.

Tabel 1: Overzicht case studies

Nummer	Case studie	Land
1.	Colzaco	Nederland
2.	Livar varkensvlees BV	Nederland
3.	Veel Luwe	Nederland
4.	Oregional	Nederland
5.	De Grote Verleiding	Nederland
6.	Achterhoekpakket	Nederland
7.	Vechtdalproducten	Nederland
8.	Local School Meals Programme	Schotland
9.	Buffelmelkveehouders	Nederland
10.	Frysk Eko Product	Nederland
11.	Business Partners in fresh	Nederland
12.	Straffe streek, slimme logistiek, korte keten	België
13.	Coöperatie mmm...eetjesland	België
14.	Distrikempen	België

Logistiek is bij alle case studies een deel van een groter verhaal (gezamenlijke afzet, promotie, etc.). Soms is er van in het begin aandacht voor de logistieke aanpak, soms pas bij de verdere ontwikkeling van het initiatief. Bij de meeste onderzochte case studies wordt logistiek uit de handen van de land- en tuinbouwers zelf genomen. De invulling per logistieke stap verschilt wel geval per geval en is afhankelijk van de afzetkanalen, het aantal producenten, de specifieke situatie (actoren in de regio, het logistiek weefsel in de regio etc.). Een aantal initiatieven gaven aan dat sommige land- en tuinbouwers weigerachtig staan tegenover het betalen voor logistiek. De land- en tuinbouwers zijn zich niet altijd bewust van de impact en het belang van een optimale logistiek.

Samenwerking

In eerste instantie is er samenwerking tussen de telers zelf, i.e. horizontale samenwerking. Bij case nr. 1 gebeurt zelfs de productontwikkeling gezamenlijk. Bij case nr. 4 gebeuren de in- en verkoop, de marketing, etc. door de coöperatie; de logistiek zit voorlopig bij de landbouwers zelf. Het idee hierbij was om bepaalde taken

bewust uit handen van de landbouwers te nemen, zodat zij zich op andere zaken kunnen richten. Bij case nr. 7 wordt aangegeven dat de afstemming tussen ondernemers en organisatie soms moeizaam verloopt.

Bijna alle case studies doen daarnaast ook een beroep op externe partners, hetzij voor advies, hetzij voor samenwerking of uitbesteding. Bij de meeste bestudeerde case studies worden de producenten ontlast wat betreft logistiek. Ofwel wordt dit overgenomen door het project, ofwel door een logistieke partner. Case nr. 3 en case nr. 8 vormen hierop een uitzondering: de ondernemers beleveren zelf de klanten. Bij case nr. 3 lag dit aan het feit dat het moeilijk was om samenwerking te realiseren wegens de grote verscheidenheid aan producten. Vaak hangt de keuze voor samenwerking met een externe partner samen met de groei van het project (in aantal klanten, maar ook in nieuwe afzetkanalen).

Bij samenwerking worden ook de klassieke kanalen niet geschuwd. Case nr. 1 koos om samen te werken met een distributiepartner uit het klassieke circuit voor distributie en verkoop. Bij een aantal cases deden de landbouwers eerst zelf de eigen logistiek, maar werd dan gezocht naar samenwerking rond logistiek, wat zich bij alle cases vertaalde in samenwerking met een externe partner. Case nr. 2 deed eerst de logistiek zelf, maar koos dan voor een samenwerking met horecaleveranciers om verder te kunnen groeien en om de logistiek te professionaliseren en te optimaliseren. Bij case nr. 4 beleveren de landbouwers zelf de producten. Er werd op het moment van de bevraging wel gezocht naar samenwerking met een logistieke partner. Bovendien gaf het initiatief aan dat zij veel sneller een logistieke partner hadden moeten zoeken. Case nr. 12 en nr. 13 kennen een gelijkaardig patroon. Bij case nr. 12 werd toenadering gezocht door een retailer, wat leidde tot een bevoorrechte samenwerking. Bij case nr. 9 (die op het moment van de bevraging nog op te starten was) werd gekozen om aan te sluiten bij bestaande ketens, omdat het te duur is om een nieuwe keten te ontwikkelen. Case nr. 6 werkt samen met Distreko voor planning en samenstelling van pakketten, ophalen van producten, afleveren en financieel afhandelen. Distreko ontvangt hiervoor een vooraf afgesproken percentage van de prijs die de producenten ontvangen. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt rond de afstemming van vraag en aanbod: de producenten geven op donderdag door wat er de komende week geleverd wordt en Distreko geeft op zondag door welke producten worden afgenomen (op basis van bestellingen van de afnemers). Bovendien wordt jaarlijks vastgelegd per product wie de eerste en tweede telers zijn. Bij case nr. 5 verzorgt het initiatief zelf de logistiek, maar neemt deze dus ook uit handen van de individuele telers. Bij case nr. 7 worden verschillende producten in de markt gezet met wisselend succes. Het Vechtdalrund werd succesvol afgezet via een gangbaar distributiebedrijf. Voor de producten met kleinere omvang loopt het moeilijker. Case nr. 10 kent een bijzondere regeling, omdat de webwinkel beheerd wordt door een ondernemer die de producten afneemt van de landbouwers. Er is geen wederzijdse verplichting tot levering of afzet. De webwinkel zorgt ook voor de logistiek. Ook bij case nr. 14 wordt gewerkt met een zelfstandige ondernemer die de logistiek op zich neemt: administratie, ophalen van producten en levering. Bestellingen komen binnen, worden doorgegeven aan producenten, producent zet bestelling klaar, bestelling wordt opgehaald en binnen 24 uur geleverd aan de klant.

Andere logistieke aspecten

Cases nr. 5, nr. 12, nr. 13 en nr. 14 werken niet met voorraden. Case nr. 5 zet specifiek in op verpakking en pakt op zijn website uit met het feit dat "alle verpakkingen zodanig uitgekozen zijn dat de boodschappen vers blijven". Bij case nr. 6 wordt niet gewerkt met voorraden, wel met een samenstelplek op een biologisch landbouwbedrijf. O.a. case studies nr. 4 en 5 werken met een webwinkel.

3.3 Economische factoren

(Op basis van Peerlings *et al.*, 2012; Janssen *et al.*, 2011; de Regt & Vuylsteke, 2011; van Haaster – de Winter *et al.*, 2013; Scheer en Snels, 2012; de Grip *et al.*, 2013)

Onder economische factoren verstaan we factoren met betrekking tot rationele economische beslissingen of beslissingen die met andere woorden rekening houden met de economische realiteit.

Consument staat centraal

Hoewel lagere logistieke kosten vaak het doel vormen van samenwerking, moeten de partijen bij het opzetten van samenwerking verder kijken dan enkel het kostenplaatje. Een verbeterde service aan de klant, diens behoeften centraal stellen en waarde creëren zijn vaak de sleutel tot blijvend succes.

- Om de consument centraal te kunnen stellen, is het van belang eerst de 'goede' consumenten te kennen en te kiezen. Dat betekent bepalen welke consumenten geneigd zijn om korteketenproducten te kopen (waar?, welk profiel?), zich aanpassen aan de vraag (vraaggestuurd werken) en zich eventueel laten bijstaan door een marktonderzoek.
- Ten tweede moet er worden ingezet op een sterke waardepropositie: differentiëren en meerwaarde leveren voor kwaliteit, smaak, versheid etc. Een duidelijk onderscheidend product, afgestemd op de doelgroep, kan tot een meerprijs leiden. Het verhaal moet wel geloofwaardig en realistisch zijn. *Case nr. 2* is bijvoorbeeld opgebouwd rond een duidelijke "unique selling proposition".
- Ten derde moet men ervoor zorgen dat de waardepropositie fysiek de klant bereikt. De plaats waar de klant of een groep potentiële consumenten zich bevindt, speelt hierbij een belangrijke rol en heeft een impact op het ontwerp van de logistieke keten. Het gaat dan bv. om de plaats van opslag en verpakking, de verkooppunten, etc. Het is daarom belangrijk om na te gaan hoe de toegang verbeterd kan worden, welke voorwaarden de klant stelt m.b.t. logistiek (flexibel, snel, goedkoop, gekoeld, etc.), hoe men de transactie of de verkoop het best organiseert en welke de juiste afzetkanalen zijn (webwinkel, verkoop aan huis, eigen winkel, via bestaande winkels, groothandel, bestaande distributie, etc.).
 - Het vinden van een geschikte locatie is geen evidente opdracht. De plaats van distributie moet gekozen worden in functie van waar de consumenten zich bevinden: centraal in het gebied, of dichtbij verkeersassen etc.. Ook de levertijden moeten gekozen worden in functie van de beschikbaarheid van de grootste groep consumenten. Een verkooppunt op een route die de consumenten vanzelf al gebruiken, kan van strategisch belang zijn. Een aantal bevraagde coördinatoren uit Messmer (2013) stelt dat een consument bereid is om maximaal acht à tien kilometer af te leggen voor zijn/haar dagelijkse aankopen.
 - Daarnaast moet het ook praktisch zijn voor de consument om zijn bestelling op te halen: de korte keten moet zo goed mogelijk passen in zijn of haar dagdagelijkse routes (bv. stations, scholen, in bedrijven etc.), de verpakking moet handig te transporteren zijn en de openingsuren moeten geschikt zijn. *Case nr. 5* werkt zowel met thuislevering als met aflevering op een afgesproken plaats. Dat biedt de klant de nodige flexibiliteit.
- Van bij de start kunnen rekenen op verzekerde afzet en afzetmogelijkheden is een belangrijke voorsprong. Bij *case nr. 5* wordt bijvoorbeeld gewerkt met een minimaal bestelbedrag van 30 euro. Ook de afstemming van de productiekennmerken, promotie, het productievolume en het karakter van het afzetkanaal bevordert de marktontwikkeling. Producenten gebruiken vaak een mix van afzetkanalen om in tijden van verminderde vraag in de korte keten, toch nog voldoende afzet te kunnen garanderen.

Knelpunten: Een knelpunt bij gezamenlijk of uitbesteed transport kan zijn dat er een verlies is aan direct klantencontact, omdat het transport wordt uitbesteed aan een dienstverlenend bedrijf of aan een andere teler. In het kader van de studie rond optimale logistiek van streekproducten (Taskforce Multifunctionele Landbouw, s.d.) wordt nog gewezen op het belang om een evenwicht te bewaken tussen samenwerking en het behoud van uniciteit en een unieke waardepropositie. Verder kunnen bepaalde afnemers eisen dat hun leveranciers zich laten certificeren. Dat brengt kosten met zich mee.

Kosten en baten inschatten en verdelen

Opdat samenwerking zou leiden tot positieve resultaten, moet er sprake zijn van een win-winsituatie. Het is dan ook van belang om een degelijke kosten-batenanalyse van de samenwerking te doen, zowel op korte als op lange termijn. De extra complexiteit die samenwerken met zich meebrengt, valt niet te onderschatten. De kosten van samenwerking dienen ook afgezet te worden tegen andere vormen van coördinatie (bv. via de markt). Het is ook belangrijk om rekening te houden met transactiekosten.

Verder dienen de voordelen van samenwerking op een "faire" manier te worden verdeeld. Dat is geen eenvoudige oefening. Partijen die meer bijdragen aan de synergie moeten ook meer voordeel krijgen. Partijen

die in de toekomstige situatie maar beperkt voordelen ondervinden van de samenwerking moeten gecompenseerd worden door de partijen die in de toekomst juist veel voordelen ondervinden van samenwerking. Afspraken kunnen helpen bij de verdeling van de baten (zie 3.7 institutionele factoren). Het streefdoel moet bovendien zijn om van het verdelen van de stukjes van de taart over te gaan naar het groter maken van de taart zelf.

Knelpunten: Vele producenten zijn niet bereid om voor hun logistiek te betalen. Als ze de logistiek zelf op zich nemen, kunnen ze niet inschatten welke deel van hun tijdsbelasting en financiële belasting toe te schrijven is aan de logistieke post. Bovendien menen velen dat logistiek geen impact heeft op de kostprijs van een product. Voor de producenten die er zich wel van bewust zijn dat logistiek een kostenpost vertegenwoordigt en veel tijd in beslag neemt, is het toch moeilijk om de drempel te overstijgen om logistiek te optimaliseren. Een coördinator met landbouwachtergrond uit een van de anonieme case studies uit Messmer (2013) stelt dat de actoren in de korte keten nog onvoldoende het probleem van logistiek geïdentificeerd hebben op dit moment. Nochtans is het volgens hem onmogelijk dat een landbouwer vandaag alleen, volledig voor zijn rekening, de verkoop in de korte keten op zich neemt. Alle bevraagde coördinatoren in Messmer (2013) stellen dat logistiek veel kost en de marge beïnvloedt.

Onvoldoende inzicht in de voordelen van samenwerking leidt mogelijk tot terughoudendheid bij de partners. Het kan ook zijn dat de voordelen en investeringen niet op een eerlijke wijze verdeeld kunnen worden tussen de partners of dat (bepaal)de partners die perceptie van oneerlijke behandeling hebben. Zie ook het achtergrondrapport over de moeilijkheden bij het kwantificeren van de kosten en baten.

Risico

Het initiatief moet enig risico aankunnen. Vaak is er tijd nodig vooraleer winsten geboekt worden. Bovendien gaat het vaak over innovatieve initiatieven waarvan de uitkomst onzeker is. Er moet ook aandacht zijn voor transport en opslag bij urgente gevallen: ziekte, ongeval, files, etc. Het is bovendien belangrijk om na te denken over vragen omtrent de toekomst. Wat bij groei? Wat bij falen? Wat als het idee succesvol is? Wat betekent een groter volume voor mijn organisatie en de logistiek (en de kosten)? Wat als het idee niet aanslaat en het rendement uitblijft? Wie draagt het risico? Bij case nr. 13 en nr. 14 beginnen ze bijvoorbeeld bewust stap voor stap met de uitrol van het distributiesysteem.

Knelpunten: Logistiek vergt vaak aanzienlijke investeringen bij de start: transport, lokalen, informatica en communicatie. Bovendien moet het geheel aangepakt worden. Je kan niet deel per deel opstarten. Samenwerking is dus van groot belang, net als de rol van overheden en alternatieve financiering. Enkele inschattingen van investeringskosten:

- Website en onderhoud/verdere ontwikkeling: 10 à 15.000 euro per jaar
- Ontwikkeling van informaticatool: 10.000 euro (startinvestering)
- Communicatiebudget: bv. jaarlijks 4% van omzet
- In case nr.13 & 14 bedragen de licentiekosten 10.000 euro (eenmalig) en is er een jaarlijkse huur voor gebruik en update van 2.500 euro per jaar.

Sommige partners investeren niet uit angst voor zogenaamde "sunk costs", die maken dat ze zich vastzetten in het samenwerkingsverband, omdat het te duur is om het samenwerkingsverband te verlaten.

3.4 Governance factoren

(Op basis van Peerlings et al., 2012; Stijnen et al., 2002; Vercauteren et al., 2008, Janssen, de Regt & Vuylsteke, 2011; Kneafsey et al., 2013; De Grip et al., 2013)

<p>Governancefactoren zijn de intrinsieke kenmerken van en verhoudingen binnen het samenwerkingsverband: hoe geven de partners de samenwerking vorm? Waarvoor worden afspraken gemaakt? Hoe zien die afspraken er dan uit? En hoe worden de afspraken afgedwongen?</p>

Nood aan een echte trekker

Het initiatief komt het best van de ondernemers die willen samenwerken, i.p.v. een externe partner. Daarnaast is het van belang dat iemand de trekker is. Dat hoeft niet altijd een agrarisch ondernemer te zijn. Deze persoon dient leiderschap te tonen, maar moet ook een ondernemer en sociale innovator zijn met het nodige charisma. Idealiter is die persoon ook de probleemeigenaar. Deze persoon bijt zich vast, investeert veel tijd en energie in het project en tracht zijn visie en motivatie over te brengen op de samenwerkende partners. Ter illustratie, van de bevroegde multi-actorprojecten (Messmer, 2013) zijn er twee met een landbouwer als trekker. Andere trekkers zijn geografen, koks, designers of andere gemotiveerde personen. Er is in ieder geval nood aan een sterke regie. Iemand die de koers bewaakt en die het management op zich neemt, zeker bij groei van het initiatief. Bij *case nr. 11* (nog in begeleiding op het moment van de studie) kwam het initiatief bijvoorbeeld van groentespecialisten.

Knelpunten: Trekkerschap zit soms te lang bij externe partijen, wat maakt dat het project te lang een externe probleemeigenaar heeft. Het is van belang om na verloop van tijd het probleemeigenaarschap onder te brengen bij een ondernemer in de keten.

Vertrouwen

- Groepsgeest, vertrouwen, wederzijds begrip (o.a. voor verschillen in achtergrond), wederzijdse afhankelijkheid en complementariteit: het zijn stuk voor stuk succesfactoren voor samenwerking. Uiteindelijk zouden de partijen moeten kunnen denken in elkaars belang. Dat is niet evident, aangezien door samen te werken men (een deel van) de autonomie, de eigen identiteit, het zeggenschap en beslissingsrecht opgeeft. Bovendien is de uitkomst niet altijd zeker en moet het vertrouwen blijven in goede en minder goede tijden.
- Een goed uitgebouwde coördinatie is cruciaal, maar ook de partnerkeuze (zie volgende alinea) speelt een rol.

Knelpunten: Horizontale samenwerking impliceert samenwerking met mogelijke concurrenten. Dat kan leiden tot onvoldoende vertrouwen en een instabiel en niet-flexibel samenwerkingsverband. Samenwerking is makkelijker op te zetten met niet-directe concurrenten die dezelfde klanten bedienen. Het verlies aan autonomie en zeggenschap kan sommige partners zwaar vallen.

Partnerkeuze

- De partnerkeuze is cruciaal. Er moet op strategisch, organisatorisch en cultureel vlak een "fit" zijn. De partners moeten qua profiel op één lijn zitten, dezelfde langetermijndoelstelling delen en vanuit die gedeelde visie en strategie verder werken. Ze moeten het belang inzien van samenwerken, moeten een bedrijfsorganisatie hebben die past, moeten elkaar vertrouwen en overtuigd zijn van het engagement van de ander. Bij *case nr. 3* ontbrak er een gedeelde visie, alsook actieve betrokkenheid van de ondernemers. Dat werd ervaren als een zwakte. Volgende criteria voor partnerkeuze kwamen aan bod in bepaalde cases: garanderen van breed assortiment van producten (voldoende groot volume en diversiteit), bereidheid en bekwaamheid van landbouwers om in groep te werken (en vertrouwen), de prijs gevraagd door de producent mag niet losgekoppeld zijn van de marktprijs, soms ook op basis van nabijheid en kwaliteit. Verschillende productgroepen kunnen gecombineerd worden (droog, vers, verpakt, biologisch, gangbaar etc.). *Case nr. 5* ziet zijn goed uitgebalanceerde assortiment als een belangrijke succesfactor.
- Het is bovendien aan te raden om te starten met een kleine groep en/of een deel van de producten. Het is moeilijk een model te ontwerpen voor geslaagde afzet en dat in één keer realiteit te laten worden. Het is beter om eerst op kleine schaal een evenwicht te vinden en ondernemers te laten wennen aan de nieuwe situatie, zeker bij financiële risico's. Groeien moet stap voor stap, op een gecoördineerde manier met alle actoren. Alle schakels moeten in evenwicht gehouden worden. Opschalen is bovendien niet altijd gewenst. Sommige initiatieven horen kleinschalig te blijven. In *case nr. 14* is men opgestart met 5 producenten. Na 1 jaar is men actief op zoek naar uitbreiding van het aantal leden.

Knelpunten: Het vinden van beschikbare landbouwers die gemotiveerd zijn en dezelfde ethiek delen van het initiatief.

Engagement en afspraken

- Van bij het begin moet er engagement worden afgedwongen, bv. door contracten, afspraken of het delen van kosten (zie ook verder: afspraken). Mogelijk zijn sommige partijen immers enkel geïnteresseerd in informatie-inwinning i.p.v. deelname. Bij *case nr. 4* werd engagement verzekerd via een bijdrage en via aandelen.
- Afspraken dienen gemaakt te worden over de afstemming van vraag en aanbod. Het is in eerste instantie noodzakelijk te bepalen wat wanneer wordt geleverd en wie tegen welk tijdstip hierover communiceert. Daarnaast moet ook worden bepaald wat wanneer wordt afgenomen en wie over deze afzet communiceert tegen welk tijdstip. Welke volumes kan en wil men leveren? Hoe garandeert men constante kwaliteit van het product? Is er sprake van seizoenschommelingen? Hoe garandeert men een breed assortiment? Kan dit laatste bijvoorbeeld door aanvulling met niet-lokale producten? Wie zijn de eerste telers? Wie de tweede? Hoeveel wordt afgenomen via het korteketenkanaal? Wat met de rest van de productie?"
- Contracten vormen een belangrijke succesfactor voor het slagen van een samenwerkingsverband. Dat zien we ook in de theorie van de hybride organisatievormen (Ménard, 2004). Dat betekent o.a. tijdig heldere en sluitende afspraken maken over (juridische) in- en uitredmogelijkheden van het samenwerkingsverband. Nadenken over duidelijke toe- en uittredingsprocedures en ze natuurlijk ook effectief opstellen is hierbij van belang, net als het creëren van voldoende betrokkenheid.

Knelpunten: Samenwerking vraagt coördinatie tussen de partners. Het opstellen van (in)formele afspraken brengt dan ook extra kosten met zich mee. Hierbij spelen private transactiekosten een belangrijke rol. Vaak blijkt bovendien dat de gemaakte afspraken onvoldoende afdwingbaar zijn als er echt problemen zijn.

3.5 Managementfactoren

(Op basis van Peerlings *et al.*, 2012; van Haaster-de Winter *et al.*, 2013, Vercauteren *et al.*, 2008, Janssens *et al.*, 2011; de Grip *et al.*, 2013)

Onder **managementfactoren** verstaan we de concrete organisatie en het concrete beheer van het samenwerkingsverband. Ze zijn m.a.w. gerelateerd aan het dagelijkse beheer van de activiteiten die het samenwerkingsverband uitvoert.

Businessmodel

Er is nood aan een samenhangend en logisch businessmodel. De samenstelling en samenhang tussen de verschillende onderdelen van het model bepalen de concurrentiekracht en de onderscheidende positie van het concept. Een goed businessplan (inclusief SWOT) is onmisbaar om te bepalen of het initiatief economisch haalbaar is. Hierbij moet er aandacht zijn voor het verdienmodel. Dat businessplan moet naast logistiek ook andere elementen bevatten, bv. marketing, financiering en afzetkanalen. Om een degelijk plan op te maken, is meestal nood aan begeleiding. Het concept "businessmodel-canvas" kan hierbij een tool zijn om een bewuste (logistieke) strategie aan te knopen. Dit concept wordt toegelicht in kaderstuk I. De projecten zouden ook gericht en bewust moeten durven experimenteren met innovatieve benaderingen in het concept en de markt.

Knelpunten: In de praktijk blijkt dat er te weinig aandacht is voor de markt. Er wordt vaak te lang aanbodgedreven gewerkt en onvoldoende in termen van waardepropositie of businessmodellen gedacht. Er is soms weinig tot geen inzicht in de markt. Er moet ook aandacht zijn voor het verdienmodel van duurzaamheid.

KADERSTUK I: HET BUSINESSMODEL-CANVAS (DE GRIP ET AL., 2013)

Het businessmodel-canvas beschrijft "hoe een onderneming (of een groep samenwerkende ondernemingen) waarde creëert voor een klant en hoe zij zich die waarde toe-eigent of vangt." Er zijn negen bouwstenen:

1. Waardepropositie: wat is uniek aan het product of de dienst, wat is het onderscheidend kenmerk, wat is de toegevoegde waarde? Dat is een belangrijke bron van innovatie in het businessmodel, toch wanneer de (nieuwe) waardepropositie impact heeft op meerdere bouwstenen van het businessmodel. Een duurzame waardepropositie stoot op de moeilijkheid dat duurzaamheid een containerbegrip is en door verschillende ondernemers anders kan worden ingevuld.
2. Klantensegment: Welke klanten wil je bereiken met je product? Zijn zij bereid te betalen voor dit product? Wat zijn de karakteristieken van de klant? Sluit de waardepropositie hierbij aan? Er zijn twee klantsegmenten: business-to-business (commerciële transacties tussen bedrijven, bv. verwerkende bedrijven, groothandelaren, cateraars) en business-to-consumers (eindgebruiker).
3. Klantkanalen: hoe krijg je het product bij de klant? Direct of indirect? Hier speelt logistiek een belangrijke rol.
4. Klantrelaties: welk type relatie wil je met je klant? Hoe kan je deze relatie onderhouden? Er zijn drie dimensies van klantrelaties: reach (het aantal klanten dat je bereikt), richness (hoe diep gaan de interacties?) en affiliation (hoe structureel is de relatie?) Afspraken kunnen een belangrijke rol spelen naarmate het proces vordert.
5. Kernactiviteiten: de activiteiten die de initiatiefnemer moet organiseren om het onderliggende businessmodel te laten functioneren: bv. produceren van product, omgaan met risico's (technologisch, financieel, verbreken van afspraken, niet aanslaan van concept bij de doelgroep, etc.), borging en certificering (resp. aansluiting bij bestaand keurmerk of ontwikkeling nieuw keurmerk) etc. Logistiek kan hier een onderdeel van zijn.
6. Partnerschappen: voor elke innovatie en ontwikkeling van duurzaamheid in de keten is het belangrijk een beeld te krijgen welke partijen en partners essentieel zijn om het ketenconcept te realiseren. Wie heb je nodig? Bij samenwerking zijn er een aantal aandachtspunten: congruente belangen tussen betrokken actoren (in dezelfde richting), duidelijke rolverdeling en afstemming tussen belangen en acties, aandacht voor strategische communicatie (om deelnemers aan het initiatief te werven, maar ook om consumenten te overtuigen), heldere afspraken en het belang van maatschappelijk draagvlak. Bij samenwerking kan je onderscheid maken tussen partnering strategy (coöperatie: overeenstemmen belangen) en supply chain management strategy (coördinatie: overeenstemmen acties). Operational partnering betreft functionele samenwerking (bv. transport).
7. Middelen: wat is nodig om duurzame innovatie in het businessmodel vorm te geven: welke middelen? Netwerken (sterke en/of zwakke verbindingen), tijd, geld, ruimte, kennis, ondernemerschap en ondernemerscompetenties (businessplannen i.p.v. meteen doen en handelen, optimale rolverdeling), intellectuele eigendomsrechten.
8. Kostenstructuur: is afhankelijk van de beslissingen over de onderdelen van het businessmodel. Verduurzaming kan de kostenstructuur veranderen.
9. Opbrengstenstructuur: aandacht hebben voor het onderliggende verdienmodel. Het meest voor de hand liggende verdienmodel is een meerprijs creëren voor het product (vanuit de waardepropositie), zodat de kosten van de duurzaamheidsinspanningen gedekt worden (bv. bij biologische producten). Maar er kan ook een verdienmodel ontstaan vanuit nevenactiviteiten of vanuit schaalgrootte (bv. inkopen bundelen tussen verschillende ondernemers)

Zijn de elementen in kaart gebracht, krijgt men zicht op hoe het innovatieve concept waarde schept. Daarnaast kan worden waargenomen of de elementen in een logisch verband staan tot elkaar. Afstemming van deze elementen is cruciaal. Het model helpt te focussen op de belangrijke informatie. Een succesvol model kan dienen als inspiratie voor andere initiatieven. Je kan dus zowel met het kader aan de slag gaan als soort van checklist voor het opstarten van een eigen initiatief, als het gebruiken om andere initiatieven te beschrijven.



Interne organisatie

Zoals al eerder vermeld is het van belang het productie- en marketingkanaal zo te organiseren dat de totale transactiekosten worden geminimaliseerd. Professionalisering en een goede coördinatie zijn sleutelwoorden.

- Het werk professionaliseren betekent een goede taakplanning, gebruik van informatica (zie ook 3.6), een goede initiële diagnose en een structurering van de samenwerking tussen bekwame personen etc. Bij *case nr. 4* werd er bijvoorbeeld een manager aangesteld.
- Er moet een keuze gemaakt worden wat betreft het coördinatiemechanisme: hoe vinden coördinatie en samenwerking plaats, welke organisatie is het meest geschikt, hoe wordt een en ander juridisch georganiseerd, welke partners doen mee met welk statuut, hoe verloopt het beslissingsproces, hoe wordt de overeenkomst vastgelegd en afgedwongen, hoe wordt de toe- en uittredingsprocedure opgesteld, welke controlemechanismen worden ingezet, wat bij ziekte? Dit hangt ook samen met de afspraken die we bij de governancefactoren (3.4) al aan bod lieten komen. Het opstellen van de verantwoordelijkheden- en bevoegdhedenmatrix is hierbij een belangrijke stap.

Ondernemerschap en innovatie

Ondernemerschap betekent durf hebben, doorzettingsvermogen en bewust zijn van eigen kwaliteiten en beperkingen. Innovatie kan zowel technologisch (bv. de meest aangepaste verpakking als sleutel voor logistiek en communicatie) als organisatorisch zijn (bv. werkwijze landbouwer (ophalen tegen een bepaald uur) of verkoopwijze), als financieel (bv. microkredieten, fondsen, crowdfunding etc.), als juridisch, als HR-gerelateerd (vrijwilligers, sociale economie, stages/universitaire projecten, etc.). Creativiteit speelt een belangrijke rol. Kaderstuk II geeft een voorbeeld van een innovatief financieringsinstrument met potentieel voor korte ketens.

KADERSTUK II: CROWDFUNDING IN DE KORTE KETEN

Crowdfunding, vrij vertaald "financiering door de menigte (*the crowd*)" is een alternatieve vorm van financiering, waarbij o.m. (startende) ondernemers, die moeilijk toegang krijgen tot de traditionele financieringskanalen, een eerste deel van de benodigde financiering online bij het grote publiek kunnen inzamelen om vervolgens aan te kloppen bij de professionele investeerders.

Het principe van crowdfunding verloopt als volgt: een internetplatform biedt online een overzicht van bedrijfsprojecten die op zoek zijn naar financiering. Vindt het project voldoende weerklank, dan krijgt het een aantal "*believers*" achter zich die geld investeren in dit project. In ruil voor zijn investering, krijgt de *believer* een certificaat dat recht geeft op een meerwaarde bij verkoop. Gaat de onderneming in falig, dan verliest de investeerder zijn inleg (Agentschap Ondernemen, 2013).

Gezien de sterke band tussen consument en land- of tuinbouwer bij korte keten ("*believers*") zou crowdfunding een interessant financieringskanaal kunnen zijn voor initiatieven in de korte keten. Een geslaagd voorbeeld vinden we in Nederland (waar crowdfunding al wijder verspreid is dan in Vlaanderen): het crowdfunding-initiatief Buitengewone Varkens heeft in korte tijd al meer dan 500 investeerders weten aan te trekken (bron: <http://buitengewone-varkens.pr.co/31881-crowdfunding-buitengewone-varkens-nu-meer-dan-500-investeerders>).

Buitengewone Varkens worden gehouden op kleine boerenbedrijven. Het dagelijks toezicht vindt plaats door de boer. De varkens gaan uiteindelijk naar zelfslachtende slagers in de buurt. Buitengewone Varkens lopen jaarrond buiten en hebben heel veel ruimte. De mensen achter Buitengewone Varkens wilden van meet af aan burgers betrekken bij hun initiatief door ze te laten investeren. Als beloning krijgen de investeerders voor iedere 100 euro die ze inleggen voor 150 euro terug aan vlees en vleesproducten. Ook gratis deelname aan evenementen hoort tot de beloning voor de investering.

Of in de woorden van de initiatiefnemer Willem Rienks: "Onze boeren betalen we een eerlijke prijs voor het voer dat ze telen en het werk dat ze verrichten. Als er winst in de keten overblijft, delen ze daar in mee. En ook de consument betaalt een eerlijke prijs voor het product. Doordat we de keten kort en overzichtelijk houden en een aantal tussenschakels overslaan, kunnen we voor een goede prijs exclusief vlees bieden. Crowdfunding is voor ons een prettige manier van financieren. Er komt vooraf voldoende geld binnen om mee te kunnen ontwikkelen en groeien, en we verzekeren ons direct van een afzetkanaal en een loyale community van vrienden en fans, (Buitengewone Varkens, 2013)".

3.6 Verankeringsfactoren

(Op basis van Peerlings *et al.*, 2012; de Regt & Vuylsteke, 2011; Stijnen *et al.*, 2002; Janssen *et al.*, 2011; Kneafsey *et al.*, 2013; van Haaster -de Winter *et al.*, 2013; AMAP, 2013; van der Voort *et al.*, 2011)

Met **verankeringsfactoren** bedoelen we factoren die betrekking hebben op de fysieke en virtuele inplanting in de omgeving. Dit gaat ook om de sociale en maatschappelijke verankering van een samenwerkingsverband. Is er een link met de lokale gemeenschap of zou het samenwerkingsverband om het even waar actief kunnen zijn?

Tijd

Het is van groot belang om het uiteindelijke doel voor ogen te houden: de samenwerking dient op te leveren wat het individuele bedrijf afzonderlijk niet zou zijn gelukt. Het duurt soms even vooraleer de baten van een

samenwerkingsverband zichtbaar worden, terwijl de kosten al oplopen. Gun elkaar de tijd en geef elkaar de ruimte om flexibel te zijn.

Knelpunten: Er is tijd nodig om bepaalde fasen te doorlopen met name de initiële diagnose, de organisatie van de keten en het bereiken van de drempel van rendabiliteit (zoals elke start-up en dit via een voldoende aantal consumenten, een goed evenwicht tussen kosten en opbrengsten en een kritische omvang). Aan de andere kant gaat er ook te veel tijd en geld verloren aan trial-and-error. Er wordt te lang zonder complementaire kennis en kunde gewerkt. Case nr. 5 geeft bijvoorbeeld aan dat het vier jaar duurde eer een bescheiden winst werd gemaakt.

Territoriale verankering

Territoriale verankering gaat om het vinden van de juiste plaats (zie 3.3 consument centraal) en het slim benutten van ruimte. Een analyse van het (actie)gebied is hierbij onmisbaar. Dat betekent dus een analyse van de mogelijkheden van het gebied met de aanwezige producenten en consumenten. Het is bijvoorbeeld interessant om andere actoren te kennen, en ook het logistieke weefsel (routes, opslagloodsen etc.). Door de analyse en diagnose te maken van het actiegebied kan je de logistiek en de organisatie aanpassen aan het gebied waarin je opereert en op die manier bepalen welke elementen van het gebied deel kunnen uitmaken van het korteketenproject en welke innoverende elementen het project zelf toevoegt. Een route-optimalisatieanalyse is hierbij een handige tool, zoals beschreven in kaderstuk III. Zo kunnen de meest optimale ophaal- en leveringsroutes bepaald worden.

Hierbij komt de vraag naar voren of men zich inschaalt in klassieke commerciële circuits of innovatief aan de slag gaat met aangepaste logistieke weefsels. Men kan gebruik maken van bestaande platformen van de grootdistributie voor logistiek, het bestaande netwerk van winkels voor afhaalpunten, bestaande loodsen die opslagplaatsen verhuren, etc. Of men kan innovatief te werk gaan en een eigen logistiek platform oprichten of leveringen via fiets laten plaatsvinden. Alle beschikbare, nuttige opslagplaatsen kunnen worden benut: in vrachtwagens, in verkooppunten, opslag door niet te oogsten (enkel oogsten wat besteld is), gemeenschappelijke opslagruimtes, opslaan op de juiste plaats (lage huurprijs, doortocht van voldoende consumenten, centraal of strategisch punt). In functie van het gebied wordt dus ruimte in beslag genomen of gecreëerd. Er worden synergieën gezocht tussen beide circuits (korte keten en gangbaar).

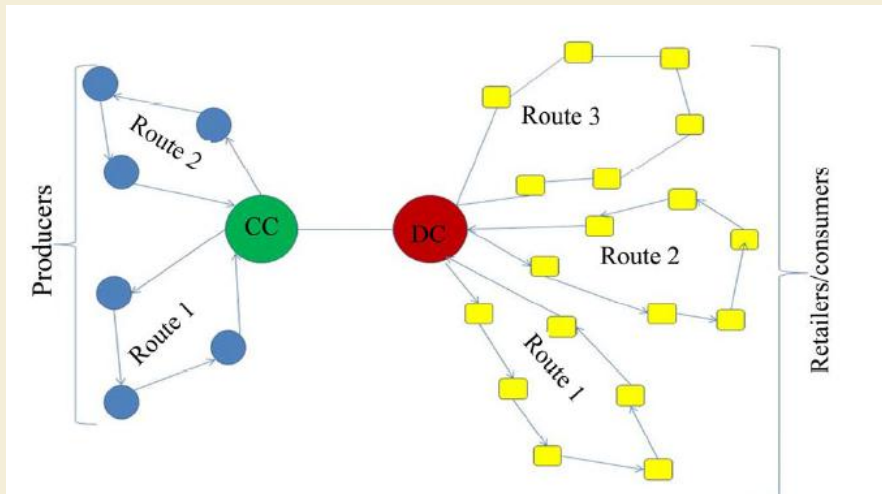
Zo wordt in case nr. 13 en 14 gebruik gemaakt van de vrachtwagen als stockageruimte van de bestelde producten.

Knelpunten: Het ontbreken van de context van de boerderijwinkel vormt soms een probleem. Ook het vinden van geschikte personen in een bepaalde regio voor het uitvoeren van specifieke taken is soms moeilijk.

KADERSTUK III: ROUTEOPTIMALISATIE: EEN ZWEEDSE CASE STUDIE

Bosona *et al.* (2011) onderzochten de bestaande stroom van lokaal geproduceerde voeding van producenten naar consumenten en ontwikkelden een gecoördineerd en efficiënt distributiesysteem voor de producenten in de Zweedse regio Halland. Via dataverzameling, locatie-analyse en route-optimalisatieanalyse werd een geïntegreerd logistiek netwerk (ILN) voorgesteld dat producenten, retailers, een verzamelcentrum en een DC omvat.

Vier scenario's voor distributie werden bepaald en geanalyseerd: (1) producenten distribueren hun eigen producten (huidige situatie); (2) verzameling door de producenten en distributie door het DC; (3) verzameling door het verzamelcentrum en distributie door het DC; en (4) geïntegreerde verzameling en distributie via het IT systeem. Het beste scenario bleek het derde te zijn: de transportafstand, de tijd en het aantal routes verbeterden met respectievelijk 93%, 92% en 87%. De distributie van lokale voeding werd hierbij geïntegreerd in het grootschalige voedingsdistributiesysteem.



Stappen in de analyse:

1. Relevante data verzamelen en organiseren (o.a. via GIS-software)
2. Mapping van de producenten en leverpunten (consumenten/retail)
3. De optimale locatie bepalen van het verzamelcentrum en het DC
4. Route-optimalisatieanalyse uitvoeren
5. Integratie van de verdeling van lokaal geproduceerde voeding in het grootschalige voedingsDC

Voor een gedetailleerde uitwerking van elke stap verwijzen we naar het rapport van Bosona *et al.* (2011).

Info, kennis en vaardigheden

- Informatica: Er moet voldoende aandacht zijn voor het afstemmen van informatiestromen en het afstemmen en koppelen van IT-systemen tussen de verschillende samenwerkingspartners. Informatica is immers een cruciale tool en kan helpen bij het uitvoeren van een bestelling, verwittigen van de landbouwer over het tijdstip van ophalen, maar ook om de trajecten voor levering te optimaliseren bij grote groei van afhaalpunten. Een goed werkend gezamenlijk bestelsysteem is cruciaal bij logistieke samenwerking. Messmer (2013) gaf aan dat bepaalde initiatieven de wens uitten dat de realisaties wat betreft informatica nog zouden kunnen dienen voor andere projecten. Bij *case nr. 12* was toegang tot een centraal IT-platform een van de voorwaarden bij de selectie van de logistieke partner. *Case nr. 5* investeerde van bij het begin meteen in een programma voor een webwinkel. *Case nr. 13 & 14* maken gebruik van kennis uit case nr. 6.
- Kennis en vaardigheden: Een belangrijke succesfactor is toegang hebben tot (complementaire) kennis en vaardigheden. Deze moeten vaak buiten traditionele kanalen gezocht worden. Anderzijds kan een aangepast hergebruik van bewezen technieken uit de grootdistributie m.b.t. logistiek en marketing ook nuttig zijn. Pragmatisme primeert. Er is niet alleen nood aan expertise rond logistiek, maar bv. ook rond communicatie en marketing. In de meeste case studies is men in meerdere of mindere mate op zoek gegaan naar dergelijke kennis. Een samenwerkingsverband moet een groot lerend vermogen hebben. Meer nog: een sterke capaciteit om de ervaring, competenties en vaardigheden van partners,

onderzoekers, overheden en maatschappelijke organisaties te integreren is een belangrijke succesfactor.

- Begeleiding: Een derde persoon of organisatie die het project ondersteunt en bijdraagt aan de verdere ontwikkeling is vaak nuttig. De rol van een dergelijke begeleiding kan verschillende vormen aannemen: financiering, technische of organisatorische hulp, juridisch etc. en dit door verschillende organisaties: publieke instellingen, externe consultants, sociale en solidaire economie (crowdsourcing, fondsen, crowdfunding etc.), privéfirma's etc. Zo doen bepaalde cases een beroep op dienstverlening van een transportbedrijf of op logistieke, communicatie- en ICT-consultants. *Case nr. 1* deed in eerste instantie een beroep op een marketingbureau. De Vlaamse case studies (*nr. 12, 13 en 14*) ondernamen allemaal een voorstudie en/of brachten een bezoek aan gelijkaardige binnen- of buitenlandse projecten en kregen ook begeleiding.

Knelpunten: Onoverkomelijke problemen in de afstemming van operationele processen en ICT-systemen kunnen samenwerking bemoeilijken. Initiatieven gaan vaak aan de slag met goede bedoelingen, maar missen de kennis en kunde om een goed plan te ontwikkelen en te realiseren. Zo vergen nieuwe manieren van werken ook nieuwe vaardigheden en kennis. Slechte begeleiding, zowel interne begeleiding (een sterke ploeg die het project trekt) als extern kan ook een hindernis vormen. De overheid heeft niet enkel een financiële rol te spelen, maar een faciliterende rol bij administratieve rompslomp, bij dialoog tussen de land- en tuinbouwers en door hen tijd te geven. Subsidies moeten steeds samengaan met de nodige begeleiding en het nodige denkwerk, anders is het voor projecten een vergiftigd geschenk.

Legitimiteit

Het slagen van een samenwerkingsverband hangt ook af van de mate van onzekerheid en in hoeverre die onzekerheid kan worden verminderd door intensiever samen te werken met partijen in de keten. Er moet rekening gehouden worden met mogelijke tegenkanting.

Knelpunten: Sommige aanhangers van het lange circuit kunnen tegenkantingen uiten, maar ook ecologische aanhangers die multi-actor-korte keten een onnodige tussenstap vinden tussen producenten en consumenten.

Communicatie en promotie

Bij een aantal case studies is er bij communicatie een sterke focus op duurzame, verantwoorde consumptie en het sociale aspect. Aandacht voor duurzaamheid uit zich door bijvoorbeeld het verminderen van transportkilometers, het bestuderen van manieren van duurzaam en efficiënt transport (bv. gebruik van biogas geproduceerd door land- en tuinbouwers) en verpakking (bv. hergebruik door een uitgestippeld retourtraject), verspilling te voorkomen, materiaal te recyclen, na te gaan of er energiewinsten te halen zijn, hoe arbeidsomstandigheden verbeterd kunnen worden, etc. Door hier bewust over na te denken, kan dit verhaal gebruikt worden in de communicatie naar de klanten.

Als een project weinig financiële middelen heeft, kan men creatief omspringen met publiciteitsmiddelen: mond-aan-mondreclame, evenementen organiseren, website, sociale media, flyers, label of merk (met lastenboek) etc. In het algemeen kan men stellen dat twee à drie verschillende communicatiemiddelen nodig zijn om een nieuwe klant te overtuigen. Een interessante invalshoek is dat logistiek ook een manier kan zijn om te communiceren. Verpakking in de kleuren van het project, gebruik van het logo op een transportmiddel, ondersteunend communicatiemateriaal in de groente- en fruitmanden, recycleerbare verpakking etc. zijn enkele van de vele mogelijkheden die logistiek kan bieden. Ook traditionele strategieën zoals kortingen worden toegepast. Samenhangend met communicatie en informatie is het belang van de traceerbaarheid van de producten. *Case nr. 6* zet hier bijvoorbeeld op in. Een ander aandachtspunt rond communicatie is het zogenaamde retourtraject. Dat geldt niet alleen voor de fysieke stroom van goederen of verpakkingen van de klant naar de producent, maar ook voor feedback over de dienstverlening en de producten.

3.7 Institutionele factoren

(Op basis van de Regt en Vuylsteke, 2011; De Grip *et al.*, 2013 en Peerlings *et al.*, 2012)

Met **institutionele factoren** hebben we het over de wettelijke context waarin een initiatief werkt. Het gaat dus niet om de interne zaken, maar wel de omgeving waarin een initiatief werkt en de verplichtingen en ondersteuning die dit met zich meebrengt.

De rol bij de overheid is beperkt tot het scheppen van het juiste kader. In Vlaanderen werd met het Vlaams strategisch plan korte keten een dergelijk kader gecreëerd. De initiërende rol ligt eerder bij de private sector. Bij de case studies was er slechts beperkt zicht op de ondersteuning door de overheid.

Het juiste beleidskader

Een belangrijke rol voor de overheid bij samenwerking rond logistiek in de korte keten zit in het afstemmen van beleid en wetgeving op innovatieve kleine en nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden, het wegwerken van onduidelijkheden in wetgeving en beleidsvacuüms en het streven naar continuïteit waar mogelijk en het bewust zijn van de impact van wijzigingen in beleid en reguleringen. Hieronder staan een aantal mogelijke wettelijke belemmeringen specifiek voor Vlaamse korte keteninitiatieven op een rij:

- Het Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen (FAVV) legt strengere regels op bij verkoop van hoeveproducten over een afstand van meer dan 80 kilometer. Om een erkenning te verkrijgen, zijn aanpassingen in infrastructuur vereist en bijkomende betalende controles. Hoewel gediscussieerd kan worden over het feit of dit nog wel om korte keten gaat, kan het een bepaalde efficiënte organisatie van logistiek bemoeilijken. De verplichte analyses per product(categorie) zijn erg duur wanneer men een ruim assortiment heeft.
- Bij de verkoop van producten van collega's moet de producent vaak een bijkomende toelating van het FAVV aanvragen.
- Het FAVV hecht een groot belang aan traceerbaarheid. Dat vormt mogelijk een probleem bij de niet-verpakte producten.

Het Vlaams Investeringsfonds (VLIF) laat slechts een beperkte omzet toe uit verkoop van andermans producten waarmee je het eigen assortiment aanvult. Dat belemmert meer bepaald productuitwisseling en samenwerking of collectieve afzet. Ook ruimtelijke ordening kan hier bezwaren tegen maken, deels door het feit dat er geen wettelijke definitie is van een hoefwinkel.

Het juiste kader voor advies, begeleiding en uitwisseling

Er zit een belangrijke rol voor de overheid bij het creëren en ondersteunen van een kader voor advies, begeleiding, leernetwerken en kennisuitwisseling. Die begeleiding kan meerdere vormen aannemen en door verschillende instanties worden verstrekt. De overheid kan een faciliterend kader creëren waarbij korte ketens begeleid worden in hun ontwikkeling. Inventarisatie is nodig van de behoeften van kleinschalige telers en boeren, om vervolgens partijen te zoeken die hulp kunnen bieden en coördineren. Een interessante dienstverlening die vanuit Flanders Logistics breed en gratis wordt aangeboden is begeleiding door de Flanders Logistics-consulenten. Deze experts kunnen helpen om de logistiek van bedrijven en initiatieven efficiënter te maken en te optimaliseren. Daarnaast dient er gewerkt te worden aan het lerend vermogen van het initiatief zelf en moet een setting gecreëerd worden waarin initiatieven van elkaar kunnen leren (leernetwerken). Dergelijke leernetwerken moeten meer actief ondersteund en gestimuleerd worden door de overheid, met aandacht voor procesmanagement, procesfacilitering en (wettelijke) ruimte om te experimenteren. De kennis zit in Vlaanderen nog vaak versnipperd en er is weinig kapitalisatie van goede praktijken. Projecten als Groei.Kans! en Fish and Chips dragen zeker bij tot uitwisseling tussen regio's en initiatieven. Ook het Platform dat de uitvoering van het strategisch plan korte keten opvolgt, kan in belangrijke mate bijdragen tot kennisuitwisseling. Een mogelijke opportuniteit zit in de Europese Innovatie Partnerschappen waar via de operationele groepen aan ketenontwikkeling kan worden gedaan, bottom-up, vanuit de ondernemers zelf. Dat zal eerder van toepassing zijn voor de opstart van een nieuw initiatief dan voor kennisuitwisseling.

Het juiste financiële kader mits business plan

Om de zware initiële kosten (investeringen en transactiekosten) bij samenwerking rond logistiek aan te pakken kan, naast samenwerking met andere actoren, ook een financiële injectie van de overheid helpen. Toch moet het einddoel steeds voor ogen gehouden worden en dat is dat het project uiteindelijk zelfstandig en zelfbedruipend wordt, hoewel dat een zekere tijd vraagt. Daarom is het noodzakelijk om subsidies te koppelen aan een businessplan. Samenwerkingsverbanden die steun aanvragen, zouden een duidelijk beeld moeten hebben over de partners, hun doelstellingen en de manier waarop ze de doelen willen realiseren (businessplan, zie ook 3.5). De aanvraag moet bovendien vermelden hoe het project zelfstandig zal voortbestaan, als de subsidie wegvalt. Land- en tuinbouwers in de korte keten dienen dan ook als ondernemers beschouwd te worden. In dit kader zijn de quickwinprojecten in het kader van het strategisch plan korte keten zeker een interessant hulpmiddel. Mogelijk kan dit gekoppeld worden aan de noodzaak van een businessplan, inclusief inschatting van financiële risico's.

Daarnaast zijn er nog volgende aandachtspunten voor de overheid:

- het bieden van de nodige vergunningen;
- het beperken van de trial-and-errorfase;
- het geven van de nodige tijd;
- het ondersteunen van mogelijkheden voor gezamenlijke investeringen (bv. via VLIF);
- het bieden van ondersteuning via onderzoek en voorlichting;
- het ter beschikking stellen of ondersteunen van alternatieve financieringskanalen (bv. via fondsen);
- het beperken van de administratieve rompslomp;
- het integreren van logistieke, verkoop- en andere management- en ondernemerschapsaspecten in het landbouwonderwijs;
- het bewust maken van de ondernemers in de korte keten over de logistieke kosten en het belang van een optimale logistiek.

Een voorbeeld van een overheid die een kader schept, zijn de projecten "Lokale marketing" en "Recht van bij de boer" van VLAM (in samenwerking met de sector).

KADERSTUK IV: VLAM: LOKALE MARKETING EN RECHT VAN BIJ DE BOER

Het Vlaams Centrum voor Agro- en Visserijmarketing (VLAM), Fermweb, BioForum en Voedselteams bundelden de krachten en brachten alle verkooppunten binnen de korte keten samen op één overzichtelijke website: www.rechtvanbijdeboer.be. Producenten uit de korte keten kunnen gratis vermeld worden op de website www.rechtvanbijdeboer.be, waarbij enkel de adresgegevens, telefoonnummer en productcategorieën worden vermeld.

Met een handige zoekmachine (postcode, product of soort verkooppunt) vindt de bezoeker snel een verkooppunt. De website leidt de consument naar hoevewinkels en -automaten maar evenzeer naar boerenmarkten, zelfpluktuinen, groenteabonnementen en voedselteams. Ook tips en recepten, nieuws en info over de partners uit de korte keten krijgen er een plaats (Vilt, 22/07/2013).

Producenten die een (betalende) licentie voor het label "Recht van bij de boer" aanvragen krijgen:

- een uitgebreide fiche op de website www.rechtvanbijdeboer.be
- Een uithangbord met het logo "Recht van bij de boer" om aan hun verkooppunt te hangen zodat passanten duidelijk kunnen herkennen dat er producten uit de korte keten worden verkocht.
- Jaarlijks nieuw promotiemateriaal.
- Aandacht in de pers.

Tot slot krijgt elke licentiehouder ook toegang tot het project Lokale Marketing, waarbij VLAM hen persoonlijk begeleidt om het verkooppunt beter in de markt te zetten, bijvoorbeeld via een SWOT-analyse, een klantenbevraging, etc. Het advies kan betrekking hebben op de openingsuren, de bereikbaarheid van het verkooppunt en de beschikbaarheid van hoeveproducten (Vilt, 22/07/2013).

4 CHECKLIST: WAARAAN MOET U DENKEN BIJ HET GEZAMENLIJK OPZETTEN VAN LOGISTIEK?

Uit het vorige hoofdstuk kunnen we richtlijnen distilleren voor het opzetten en uitbouwen van logistieke samenwerking in de korte keten. We doen dit in de vorm van een checklist. Deze checklist is ook gedeeltelijk geïnspireerd op de vragenlijsten gebruikt voor de bevestigingen in volgende rapporten Bartels *et al.* (2010); Messmer (2013) en Verzijden (2010). Deze checklist is niet exhaustief, maar behandelt een aantal belangrijke beslissingen, keuzes en aandachtspunten voor het gezamenlijk opzetten van logistiek. In combinatie met de succesfactoren van 4.1 biedt deze checklist een belangrijke kapstok voor het starten of verder ontwikkelen van logistieke samenwerking. Zoals in dit rapport meerdere keren is benadrukt, is het van belang om op tijd complementaire kennis en expertise te zoeken. Deze checklist kan ondernemers in de korte keten helpen om kennishiaten te benoemen en gericht op zoek te gaan naar complementaire expertise. De Vlaamse overheid biedt op de website www.vlaanderen.be/landbouw/korteketen een overzicht aan van ondersteunende instanties in de korte keten.

Vertrek vanuit een organisatie- en businessmodel

- **Algemeen:**
 - Wat zijn de doelstellingen en strategieën van uw bedrijf?
 - Wat zijn uw sterktes en zwaktes?
 - Kiest u voor kleinschaligheid en geleidelijke groei?
 - Hebt u de markt voldoende verkend?
 - Hebt u een inschatting van de vraag?
 - Hebt u een inschatting van de omzet van de deelnemers?
 - Zijn er gelijkaardige initiatieven in de regio?
- **Waardepropositie:**
 - Wat is uniek aan het product, wat is het onderscheidende kenmerk?
 - Wat is de toegevoegde waarde?
- **Klantensegment:**
 - Wie zijn mogelijke geïnteresseerde consumenten? In hoeverre houdt u rekening met hun noden?
 - Welke klanten wilt u bereiken? Zijn zij bereid te betalen voor dit product?
 - Wat zijn de karakteristieken van de klant? Sluit de waardepropositie hierbij aan?
 - Kiest u voor business-to-business of business-to-consumers?
 - Wat verwacht de klant? Welke voorwaarden stelt de klant m.b.t. logistiek (flexibel, snel, goedkoop, gekoeld, etc.)?
 - Waar bevindt de klant zich? Hoe kan de toegang verbeterd worden?
 - Is het praktisch voor de consument om zijn bestelling op te halen? Past de korte keten zo goed mogelijk in de meest voorkomende dagdagelijkse routes (bv. stations, scholen, in bedrijven (als voordeel voor werknemers) etc.)? Is de verpakking handig om te transporteren en zijn de openingsuren geschikt?
- **Klantenrelaties:**
 - Hoe verloopt de verkoop?
 - Hoe belangrijk is de ontmoeting met de klant?
 - Hoe krijgt u het product bij de klant? Direct of indirect?
 - Hoe zorgt u dat uw waardepropositie fysiek de klant bereikt?
 - Hoe organiseert u de transactie of de verkoop? Welke afzetkanalen kiest u?
 - Webwinkel, verkoop aan huis, eigen winkel, via bestaande winkels, groothandel, bestaande distributie, etc.
- **Kosten en opbrengsten:**
 - Wat is de kostenstructuur?
 - Wat is het onderliggende verdienmodel? Meerprijs, schaalvoordelen, nevenactiviteiten, etc.?
 - Hoeveel bedragen de huidige logistieke kosten?

- **Communicatie:**
 - Hebt u gedacht aan het communicatieluik binnen uw marketingverhaal? Hoe verloopt deze communicatie?
 - Hoe profileert u het bedrijf naar buiten?
 - Springt u creatief om met publiciteitsmiddelen? Website, flyers, mond aan mond etc.
 - Kan u logistiek ook als communicatiemiddel inzetten o.a. via logo op transportmiddel, verpakking aangepast aan logo of kleuren van het project, flyers in manden etc.?
 - Hebt u gedacht aan informatievoorziening en traceerbaarheid?
 - Gebruikt u een temperatuurlogger voor de controle van de koude keten (let wel: dit is niet wettelijk verplicht, maar kan interessant zijn indien nodige budget en kennis aanwezig is)?
- **Middelen:**
 - Welke middelen worden gemobiliseerd? Menselijk, financieel en materieel?
 - Hoe zit het met de beschikbare tijd, geld, ruimte, kennis, ondernemerschap en competenties?
 - Hebt u www.vlaanderen.be/landbouw/korteketen al geraadpleegd voor een overzicht van instanties die ondersteuning kunnen bieden?
 - Wat is het investeringsvermogen?
 - Zijn er middelen vanuit de overheid beschikbaar? Zo ja, onder welke voorwaarden?
- **Wetgeving:**
 - Bent u op de hoogte van bepaalde beperkingen opgelegd vanuit VLIF, FAVV, ruimtelijke ordening of andere instanties die van toepassing zijn op uw huidige of toekomstige activiteiten?

Vertrek vanuit een analyse van het actiegebied

- Wie zijn de producenten, waar bevinden zij zich en hoe worden zij gekozen?
- Wie zijn mogelijke consumenten?
- Waaruit bestaat het logistiek weefsel in het actiegebied?
 - Bestaande routes (bijvoorbeeld van de beoogde doelgroep)?
 - Bestaande opslagplaatsen?
 - Bestaande platformen van de grootdistributie?
 - Bestaande netwerk van winkels/afhaalpunten?
 - Verhuur van opslagruimte?
 - Welke actoren zijn actief? Welke zijn concurrenten? Welke kunnen een meerwaarde bieden?
 - Hebt u voldoende rekening gehouden met de juiste plaats? Centraal in het gebied, of dichtbij verkeersassen etc. Hebt u in functie van het gebied ruimte in beslag genomen of gecreëerd?
 - Waar bevindt zich de groep (potentiële) consumenten/klanten? Deze plaats heeft een impact op de organisatie van de logistieke keten: bv. de plaats van opslag en verpakking, de verkooppunten, etc. Een verkooppunt op een route die de consumenten vanzelf al gebruiken, kan van strategisch belang zijn. Hou rekening met een afstand van maximaal acht à tien kilometer die een consument bereid is af te leggen voor zijn/haar dagelijkse aankopen.
- In welke mate gebruikt u klassieke/bestaande elementen?
- In welke mate gaat u zelf innovatief te werk? Bv. eigen platform voor logistiek oprichten, innovatieve transportmiddelen, routes etc.
- Bent u op de hoogte van beperkingen in de benutting van het gebied opgelegd vanuit ruimtelijke ordening?

Zoek strategische partners en werk samen of besteed uit

- **Economische factoren:**
 - Welke kosten worden gemaakt? Hoe worden deze verdeeld, rekening houdend met transactiekosten?
 - Hoe worden kosten terugverdiend?
 - Wie draagt de risico's?
 - Hoeveel tijd is er nodig en hoe wordt dat verdeeld over de deelnemers?

- Wat zijn de verwachtingen m.b.t. de afzet binnen de samenwerking en de afzet erbuiten? Welk aandeel is noodzakelijk om voor de deelnemers interessant te worden?
- Kunnen de marges transparant verdeeld worden?
- Wie kan er invloed uitoefenen op de afzet?

- **Governancefactoren:**
 - Welke partijen hebt u nodig?
 - Welke complementaire kennis en vaardigheden hebt u nodig?
 - Is er een formele coördinatie? Waar ligt het eigenaarschap?
 - Is er voor de trekker een compensatie voor de geleverde inspanningen?
 - Bestaan er voorwaarden voor deelname aan de samenwerking (afstand, bedrijfsvoering etc.)?
 - Hoe wordt bepaald wie kan deelnemen?
 - Gaat het om langdurige verbintenissen? Zo ja, hoe worden ze afgedwongen?
 - Is er een uitstapprocedure?
 - Kiest u voor een bepaalde formele rechtsvorm?
 - Wat is het doel van samenwerking? Is dat voor iedereen duidelijk? Deelt iedereen dit doel en de visie?
 - Welke belangen zijn er? Zijn er tegengestelde belangen?

- **Managementfactoren:**
 - Hoe worden de taken verdeeld? Wat wordt geregeld binnen de samenwerking, wat doet ieder individueel?
 - Welke functies moeten de partners invullen? Kunnen zij deze rol vervullen?
 - Wie benadert de afzetkanalen?
 - Is er regelmatig onderling contact? Zijn er regelmatig vergaderingen?

- **Overige factoren:**
 - Wordt er gezamenlijk naar buiten getreden?
 - Welke kansen en knelpunten ziet u voor het samenwerkingsverband?
 - Ziet u ruimte voor innovatie?

Bouw de logistieke keten uit in samenwerking met andere partners

- **Algemeen:**
 - Wat is de logistieke doelstelling?
 - Besteedt u uit of niet?
 - Zo ja, hebt u de marge bepaald voor de externe partij?
 - Zo ja, voor welke activiteiten? Transport, verkoop etc.
 - Zo ja, vormt het verlies aan klantencontact een probleem?
 - Vertrekt u voldoende vanuit het gemak en de behoefte van de consument?
 - Houdt u rekening met de duurzaamheidsaspecten in het logistieke plaatje?
 - Sociaal-economische tewerkstelling
 - Beperking voedselkilometers
 - Groene logistiek
 - Gebruik van biogas
 - Vermijden van verspilling
 - Recyclage
 - Informatie en ICT:
 - Zijn er voldoende fysieke vergaderingen en fysieke of virtuele contacten?
 - Is ICT afgestemd tussen de verschillende partijen?
 - Hoe wordt ICT ingezet?
 - Bv. voor uitvoeren van een bestelling, verwittigen van de landbouwer over het tijdstip van ophaling, optimaliseren van de trajecten voor levering bij grote groei van afhaalpunten, etc.?
 - Kunt u gebruik maken van bestaande ICT?
 - Welke garanties hebt u op de werking bij het ontwikkelen van nieuwe ICT , binnen de opgemaakte offerte? Kunnen deze kosten nog oplopen?

- Wat zijn bepaalde logistieke voorwaarden? Bv. snel, goedkoop, gekoeld, flexibel etc.
- **Bestelling en bevoorrading:**
 - Afstemming vraag en aanbod:
 - Hoe worden vraag en aanbod op elkaar afgestemd? Bv. via externe partner, via website, etc.
 - Hoe voorspelt u de productie en afname? Welke informatie hebt u nodig?
 - Bij abonnementen zijn voorspellingen eenvoudiger te maken.
 - Hoe betrouwbaar zijn de voorspellingen?
 - Hoe belangrijk is houdbaarheid? Hoe wordt daarmee rekening gehouden?
 - Hoe snel kunt u de bestelling afhandelen? Volgt u het ABC-principe (Dag A bestelling, Dag B klaarzetten, Dag C afleveren)?
 - Bevoorrading/productie:
 - Worden er contracten afgesloten met de producenten?
 - Hoe zit het met de diversiteit van de producten?
 - Bestaat er een productieplanningssysteem met alle telers?
 - Worden teeltplannen op elkaar afgestemd?
 - Hebt u duidelijk zicht op de mogelijkheden en producten van de producenten?
 - Hoe gebeurt de bundeling met producten van andere bedrijven?
 - Hoe wordt een gevarieerd assortiment gegarandeerd?
 - Overweegt u ook het combineren van verschillende productsoorten (droog, vers, verpakt, biologisch, gangbaar)?
 - Hoe zorgt u voor een constant aanbod gedurende het jaar, over de seizoenen heen?
 - Hoe wordt de productie gegarandeerd?
 - Hoe wordt de constante kwaliteit gegarandeerd?
 - Wat met seizoenschommelingen?
 - Bestellingen:
 - Het delen van een goed werkend bestel- en facturatiesysteem is van groot belang. Hoe kan er besteld worden? Hebt u een bestelsysteem?
 - Wat is de gemiddelde ordergrootte en afnamefrequentie?
 - Afspraken:
 - Welke van de activiteiten worden gedaan op bestelling en welke op voorspelling?
 - Hoe worden afname en prijs vastgelegd?
 - Hoe vindt de prijsvorming plaats?
 - Wat is het besteltijdstip?
 - Wanneer wordt wat geleverd? Hoe en door wie wordt hierover gecommuniceerd?
 - Wanneer wordt wat afgenomen? Hoe en door wie wordt hierover gecommuniceerd?
 - Wie zijn de eerste en tweede telers?
 - Hoeveel wordt afgenomen via het korteketenkanaal?
 - Zijn de deelnemers verplicht tot het leveren van bepaalde hoeveelheden?
 - Zijn er bepaalde contracten (bv. afleverplicht bij coöperatieve veiling), beperkingen in de wetgeving (bv. VLIF steun) die mogelijke groei kunnen belemmeren?
- **Fase van immobiliteit: transformatie, opslag, verpakking:**
 - Is een transformatie nodig? Zo ja, waar en door wie?
 - Welke vereisten zijn er voor de verpakking? Wat is de meest optimale verpakking voor de logistiek? Hebt u er al aan gedacht expertise hierover in te winnen? Houdt u rekening met het transportmiddel (proporties), met houdbaarheid, met recycleerbaarheid etc.?
 - Hoe worden bestellingen voorbereid en door wie? Worden bestellingen gestockeerd? Wordt er m.a.w. gewerkt met voorraden? Zo ja, waar en hoe?
 - Worden alle beschikbare, nuttige opslagplaatsen benut (in vrachtwagens, in verkooppunten, opslag door niet te oogsten (enkel oogsten wat besteld is), gemeenschappelijke opslagruimtes)?
 - Gebeurt de opslag op de juiste plaats (lage huurprijs, doortocht van voldoende consumenten, centraal of strategisch punt)?
 - Wordt er gewerkt met een gezamenlijk DC?

- Ja: een externe opslagloods of een locatie op een van de deelnemende landbouwbedrijven (minder handig bij vers)?
 - Nee: worden producten onderweg verzameld bij alle landbouwbedrijven?
- Hebt u al voldoende innovatief nagedacht over opslagplaatsen?
- Hebt u al gedacht aan manieren om doorlooptijden te versnellen, om de leverbetrouwbaarheid te verhogen en om sneller op de vraag te kunnen reageren?
 - Gebruik het DC bijvoorbeeld enkel als overslag (van het ene transportmiddel naar het andere)
- **Fase van mobiliteit:**
 - Doet u aan bundeling van transport met het oog op beperking van kilometers, hogere beladingsgraad, etc.?
 - Tussen welke locaties wordt het product getransporteerd en waar liggen de voorraden?
 - Hoe en door wie worden de producten opgehaald?
 - Indien geen stockage kan men bv. onderweg verzamelen en leveren
 - Indien stockage:
 - Een deelnemende landbouwer haalt zelf producten op bij andere landbouwers en levert aan DC.
 - Landbouwers brengen hun producten naar een deelnemend landbouwbedrijf of DC.
 - Hoe staat het met de continuïteit van de leveringen?
 - Wie verzorgt het transport van de opslagplaats naar het verkooppunt?
 - Externe partij (uitbesteden)?
 - Aangeworven personeel?
 - Iemand van producenten zelf?
 - Werkt u met thuislevering of afhaalpunten?
 - Kiest u de afhaalpunten strategisch, zodat de levering in één ronde kan gebeuren?
 - Zet u in op samenwerking tussen projecten, zodat er verschillende afzetkanalen zijn volgens het doelpubliek (manden, bulkverkoop, thuislevering, catering etc.)?
 - Welke voertuigen worden gebruikt? Welke afstanden leggen ze af? Hoeveel rondes doen ze?
 - Maakt u gebruik van innovatieve transportmiddelen (boot, fiets, elektrische wagen etc.) en/of bestaande (van de landbouwers zelf of andere)?
 - Is er sprake van gezamenlijk investeren in transportmiddelen?
 - Is het retourtraject bekeken?
 - Doe u het nodige om lege vrachtwagens waar mogelijk te voorkomen?
 - Hebt u gedacht aan materiële stromen die van de klant terug kunnen vloeien naar de landbouwer/het initiatief? Hergebruik van kratten, kartonnen afval, etc.
 - Hebt u gedacht aan informatiestromen die van de klant terug kunnen vloeien (feedback via website, enquêtes etc.)?

Meet de logistieke prestaties en stuur bij waar nodig

- Waar vindt welke activiteit binnen uw logistieke keten plaats? Is deze activiteit nuttig en verloopt deze op de juiste plaats en manier?
- **Responsiviteit:**
 - Wat is de gemiddelde responsiviteit?
 - Wordt deze indicator gemonitord? Zo ja, hoe?
 - Waar doen zich wachttijden voor?
 - Welke factoren verlagen de responsiviteit?
- **Beschikbaarheid:**
 - Lukt het om alle bestellingen op tijd en volledig af te leveren?
 - Denkt u dat de beschikbaarheid bevorderd kan worden door in te grijpen op het niveau van de levering en/of van de bestelling?
 - Heeft het seizoen een invloed op de leverbetrouwbaarheid van producten?
 - Worden de ingaande en uitgaande stromen gemonitord?
- **Beladingsgraad:**
 - Wordt deze indicator gemonitord? Zo ja, hoe?
 - Wat is de gemiddelde beladingsgraad van het transport? Waarvan hangt dit af?

- Worden kleine bestellingen gecombineerd?
- Wordt er gestreefd naar volle vrachtwagens?
- **Kwaliteit:**
 - Lukt het om alle bestellingen op tijd en in de juiste kwaliteit af te leveren?
 - Worden de producten verpakt? Met welk materiaal?
 - Tijdens welke activiteiten verschijnt een significant kwaliteitsverval en productverlies, hoeveel en op welke manier?
 - Hoe en waar wordt kwaliteit gemonitord? Wat is het protocol als de kwaliteit onvoldoende is?
 - Hoe zit het met de traceerbaarheid? Wat wordt hierbij door het FAVV opgelegd?
 - Welke kwaliteitseisen bestaan er?
 - Van leveranciers, van klanten, van consumenten, vanuit de wetgeving?

5 BESLUIT EN BELEIDSAANBEVELINGEN

Dit rapport wil de verspreide kennis rond korte keten, samenwerking en logistiek samenbrengen en hieruit aanknopingspunten en kapstokken voor het opzetten van (gezamenlijke) logistiek aanreiken. De succesfactoren uit hoofdstuk 3 vormen een eerste checklist die men kan hanteren bij het opzetten of verder uitbouwen van logistieke samenwerking in de korte keten. Indien aan de succesfactoren voldaan is, is dat een eerste stap richting een geslaagde gezamenlijke logistieke aanpak. Daarnaast zijn er enkele andere nuttige vragen die dienen als richtsnoer voor het opzetten van gezamenlijke logistiek. Hoofdstuk 4 bundelt deze in een checklist. De case studies in bijlage 3 bieden ten slotte een aantal inspirerende voorbeelden. Belangrijk is ook dat naarmate het initiatief zich ontwikkelt en evolueert, ook de logistiek herbekeken en aangepast moet worden.

De logistiek in de korte keten bestaat grosso modo uit drie fasen: 1) bestelling en bevoorrading, 2) fasen van mobiliteit (ophalen, leveren en traject van de klant (i.e. omgekeerde logistiek) en 3) fasen van immobiliteit (opslag, verwerking, verpakking). De logistiek in de korte keten wordt o.a. gekenmerkt door kleinschaligheid, door vers beleveren en een beperking van het aantal tussenschakels tot één. Dat brengt enkele belangrijke aandachtspunten met zich mee. Zo leidt de beperkte omvang tot moeilijkheden bij het afstemmen van vraag en aanbod en tot hogere logistieke kosten. Bovendien is er in veel gevallen sprake van een inefficiënte organisatie van logistiek: de transportmiddelen worden soms niet optimaal benut, zowel in beladingsgraad als ook in het aantal kilometers dat gereden moet worden om een hoeveelheid product af te zetten bij een klant (dropdichtheid). Ten slotte is er vaak een gebrek aan professionalisering: bepaalde kennis en vaardigheden (anders dan de technische capaciteiten van de land- en tuinbouwers) ontbreken, net als aandacht voor productontwikkeling, marketing, website, etc.

5.1 Belangrijkste bevindingen

Logistiek maakt in de korte keten integraal deel uit van de het businessmodel

In de eerste plaats kan je logistiek niet los zien van andere bedrijfsfuncties (bv. productontwikkeling, marketing, communicatie etc.) en van de bedrijfsdoelstellingen, -strategie en -missie. Kortom, logistiek moet afgestemd zijn met alle elementen van het businessmodel. Ten tweede kan je logistiek niet loskoppelen van de persoon of organisatie waar het uiteindelijk allemaal om draait: de klant en diens gemak en tevredenheid. Ten derde staat logistiek ook niet los van de specifieke kenmerken van een initiatief (bv. afzetkanalen, grootte etc.), de specifieke regio waarin het zich bevindt inclusief het bestaande logistiek weefsel, de actoren en de beschikbare middelen. Dat maakt dat er een scala logistieke concepten mogelijk zijn en dat dus de zaken geval per geval bekeken moeten worden.

Ten slotte, en dit vormt de kern van dit rapport, **blijkt uit alle case studies dat logistiek in de korte keten het best in samenwerking met anderen ontwikkeld wordt, met inzet op succesfactoren en aandacht voor mogelijke valkuilen van samenwerking.** Bundeling van krachten via samenwerking betekent een aantal besparingen in de vorm van een hogere beladingsgraad, frequentere beleving, lagere dropdichtheid en minder transportkilometers en een betere leverbetrouwbaarheid en hoger investeringsvermogen. De mogelijkheden voor samenwerking bestaan uit gezamenlijk transport, gezamenlijk voorraadbeleid, gezamenlijke distributiecentra en optimalisatie en delen van bestel- en facturatiesystemen. Vaak wordt hierbij een beroep gedaan op gespecialiseerde externe logistieke partners (samenwerking of uitbesteden). Daarnaast kunnen ook andere strategische samenwerkingsverbanden worden aangeknoopt met bedrijven, bepaalde afzetkanalen, verenigingen etc. die complementaire expertise, kennis of vaardigheden bezitten. In dit kader deden heel wat case studies een beroep op een bepaalde vorm van begeleiding (financieel, juridisch, organisatorisch etc.).

Ondanks de specifieke situatie bij elk initiatief zijn we er in het rapport toch in geslaagd om een aantal **succesfactoren** te bepalen, zowel voor samenwerking in het algemeen, als voor samenwerking bij logistiek:

- ✓ Schat de kosten en baten in en verdeel ze op een eerlijke manier.

- ✓ Stel de consument centraal. De behoeften van de consumenten en de service voor klanten staan centraal, ook bij het uittekenen van het logistieke systeem (locatie, bestel- en levertijden, etc.). Marktonderzoek kan hierbij helpen. Het verhaal moet geloofwaardig en realistisch zijn.
- ✓ Het initiatief moet enig risico aankunnen en bereid zijn risico's te nemen.
- ✓ Nood aan een echte trekker, die motiveert en zijn of haar ondernemerschap inzet én de koers bewaakt.
- ✓ Er moet vertrouwen zijn tussen de betrokken partners.
- ✓ De partnerkeuze is cruciaal. Weet goed met wie je in zee gaat en waarom. Er moet op strategisch, organisatorisch en cultureel vlak een "fit" zijn en een gedeelde visie. Daarnaast dient men rekening te houden met het garanderen van een breed assortiment van producten, bereidheid en bekwaamheid van landbouwers om in groep te werken, nabijheid en kwaliteit.
- ✓ Engagement kan eventueel afgedwongen worden via contracten of het delen van kosten.
- ✓ Maak tijdig heldere en sluitende afspraken.
- ✓ Professionaliseer. Een goed businessplan inclusief SWOT-analyse is onmisbaar om te bepalen of het initiatief economisch haalbaar is. Dit businessplan moet naast logistiek ook andere elementen bevatten, bv. marketing, financiering en afzetkanalen. Het concept "businessmodel-canvas" kan hierbij een tool zijn om een bewuste (logistieke) strategie aan te knopen. Het model helpt te focussen op de belangrijke informatie. Een succesvol model kan dienen als inspiratie voor andere initiatieven. Je kan dus met het kader aan de slag gaan als checklist voor het opstarten van een eigen initiatief én het gebruiken om andere initiatieven te beschrijven.
- ✓ Er moet ook aandacht zijn voor een goede interne organisatie. Er moet een keuze gemaakt worden over het coördinatiemechanisme, afspraken dienen te worden gemaakt en de verantwoordelijkheden- en bevoegdhedenmatrix dient te worden opgesteld. Ook IT kan helpen bij de professionalisering.
- ✓ Tijd is een belangrijke factor. Soms duurt het een tijdje vooraleer de baten van samenwerking zichtbaar zijn, terwijl de kosten al oplopen. Gun elkaar de tijd en geef elkaar de ruimte om flexibel te zijn.
- ✓ Het belang van een strategische en geschikte locatie, gedeeltelijk in functie van de consument.
- ✓ In hoeverre moet rekening gehouden worden met mogelijke tegenkanting?
- ✓ Klein starten: het is moeilijk een model te ontwerpen voor geslaagde afzet en dat in één keer realiteit te laten worden. Het is beter om eerst op kleine schaal een evenwicht te vinden en ondernemers te laten wennen aan de nieuwe situatie. Denk wel na over de toekomst: wat bij groei? Wat bij falen? Hou bij groei ook rekening met mogelijke wettelijke beperkingen.
- ✓ Informatiestromen: het afstemmen van informatiestromen en het afstemmen en koppelen van IT-systemen tussen de verschillende samenwerkingspartners zijn van groot belang. Het is van belang dat partijen onderling veel met elkaar in contact zijn en goed afstemmen. Daarnaast is ook de feedback van de klant van belang.
- ✓ Toegang tot steun, kennis en vaardigheden. Er is niet alleen nood aan expertise rond logistiek, maar bv. ook rond communicatie en marketing. Begeleiding is van belang bij vele initiatieven en kan verscheidene rollen innemen: financieel, technisch, juridisch, organisatorisch etc. en uitgevoerd worden door verschillende instanties: consultants, publieke instellingen, ngo's, etc. Dat kan via samenwerking of adviesverlening. Het samenwerkingsverband moet een groot lerend vermogen hebben. Hoewel externe begeleiding van belang is en de initiatiefnemer ook vaak extern is, moet er ook zo snel mogelijk een interne probleemeigenaar worden vastgesteld. De meest succesvolle initiatieven geven blijk van een sterke capaciteit om de ervaring, competenties en vaardigheden van partners, onderzoekers, overheden en maatschappelijke organisaties te integreren.
- ✓ Aangepast hergebruik van bewezen technieken uit de grootdistributie m.b.t. logistiek en marketing. Pragmatisme primeert. Zoek naar synergieën tussen beide circuits (korte keten en gangbaar) en integreer bestaande logistieke elementen (bv. opslagplaatsen, afhaalpunten, etc.).
- ✓ Ondernemerschap en innovatie: ondernemerschap betekent durf hebben, doorzettingsvermogen en bewust zijn van eigen kwaliteiten en beperkingen. Innovatie kan zowel technologisch (bv. de meest aangepaste verpakking als sleutel voor logistiek en communicatie) als organisatorisch zijn (bv. werkwijze landbouwer (ophalen tegen een bepaald uur) of verkoopwijze), als financieel (bv. microkredieten, fondsen, crowdfunding etc.), juridisch, HR (vrijwilligers, sociale economie, stages/universitaire projecten, etc.). Wees creatief.

Het belang van logistiek wordt vaak onderschat door land- en tuinbouwers in de korte keten

Een tweede belangrijke bevinding is dat het belang en de impact van logistiek vaak onderschat worden door de land- en tuinbouwers in de korte keten. Nochtans biedt een optimale logistiek een heel aantal voordelen: een beter bereik en een hogere tevredenheid van de consument, betere prijzen, lagere kosten, verhoogde kwaliteit, verbeterde energie-efficiëntie, meer kansen voor promotie, verminderde ecologische impact en een aanzienlijke tijd- en geldwinst. Toch zijn vele producenten niet bereid om voor hun logistiek te betalen. Als ze de logistiek zelf op zich nemen, kunnen ze vaak niet inschatten welke deel van hun tijdsbelasting en financiële belasting toe te schrijven is aan de logistieke post. Bovendien menen velen dat logistiek geen impact heeft op de kostprijs van een product. Nochtans is het tegendeel waar, wat ook bevestigd wordt door initiatieven die hun logistiek wel geoptimaliseerd hebben. Het vergt tijd, geld en denkwerk om een goede organisatie van de logistiek te realiseren door optimalisatie van de trajecten, planning van de taken, aangepaste transportmiddelen en een aangepast logistiek weefsel. Het bewustzijn hierrond moet echter nog groeien.

Het is moeilijk om het juiste midden te vinden

Een derde bevinding is dat het bij het professionaliseren van de logistiek in de korte keten moeilijk is om het juiste midden te vinden: professionaliseren zonder de "geest" van het initiatief te verliezen, de afstand tussen producent en consument (dicht genoeg maar toch nog bewegingsvrijheid), samenwerken en uniciteit bewaken, het lokale bevorderen zonder de niet-regionale producten te verwerpen, geen militant gedrag vertonen en ook geen opportunisme.

5.2 Beleidsaanbevelingen

Het beleid heeft een rol te spelen bij het creëren van het juiste kader. Met het Vlaams strategisch plan korte keten werd een dergelijk kader gecreëerd.

Specifieke aandachtspunten voor de rol van de overheid bij samenwerking rond logistiek in de korte keten zijn het beperken van de trial-and-errorfase, het creëren en ondersteunen van een kader voor leernetwerken en kennisuitwisseling, het geven van de nodige tijd, het koppelen van subsidies aan een businessplan, beperken van de administratieve rompslomp, afstemmen van beleid en wetgeving op kleine innovatieve initiatieven en samenwerkingsverbanden, integreren van logistieke, verkoops- en andere management- en ondernemerschapsaspecten in het landbouwonderwijs en het bewust maken van de ondernemers in de korte keten over de logistieke kosten en het belang van een optimale logistiek.

Bij de meeste case studies is er sprake van een behoorlijk lange **trial-and-errorfase**, zeker ook in het opzetten van een optimale logistiek. De nood aan een bepaalde vorm van begeleiding kwam heel sterk naar voren. Die begeleiding kan meerdere vormen aannemen en door verscheidene instanties worden verstrekt. De overheid kan een faciliterend kader creëren, waarbij korte ketens begeleid worden in hun ontwikkeling. Inventarisatie is nodig van de behoeften van kleinschalige telers en boeren, om vervolgens partijen te zoeken die hulp kunnen bieden en coördineren. Een interessante dienstverlening die vanuit Flanders Logistics breed en gratis wordt aangeboden, is begeleiding door de Flanders Logistics-consulenten. Deze experts kunnen helpen om de logistiek van bedrijven en initiatieven efficiënter te maken en te optimaliseren.

Eenzijds dient er gewerkt te worden aan het **lerend vermogen** van het initiatief zelf en anderzijds moet een setting gecreëerd worden, waarin initiatieven van elkaar kunnen leren (**leernetwerken**). Er is immers nood aan uitwisseling van expertise, kennis en competenties over allerlei thema's. Bij de bekende Vlaamse initiatieven is er steeds een vorm van externe begeleiding (bv. vanuit de provincies, Innovatiesteunpunt, etc.). Waar nog op ingezet zou moeten worden is het lerend vermogen: initiatieven stimuleren om van elkaar te leren, ondernemers, ketenpartijen en maatschappelijke organisaties bij elkaar brengen. De meest succesvolle initiatieven geven blijk van een sterke capaciteit om de ervaring, competenties en vaardigheden van partners, onderzoekers, overheden en maatschappelijke organisaties te integreren. Dergelijke leernetwerken moeten actiever ondersteund en gestimuleerd worden door de overheid, met aandacht voor procesmanagement, procesfacilitering en (wettelijke) ruimte om te experimenteren.

Projecten als Groei.Kans! en Fish and Chips dragen zeker bij tot uitwisseling tussen regio's en initiatieven. Ook het Platform dat de uitvoering van het strategisch plan korte keten opvolgt, kan in belangrijke mate bijdragen tot **kennisuitwisseling**. Maar toch zit de kennis nu nog vaak versnipperd en is er weinig kapitalisatie van

goede praktijken. Een mogelijke opportuniteit zit in de Europese Innovatie Partnerschappen waar via de operationele groepen aan ketenontwikkeling kan worden gedaan, bottom-up, vanuit de ondernemers zelf. Dat zal eerder van toepassing zijn voor de opstart van een nieuw initiatief dan voor kennisuitwisseling.

De overheid dient projecten de nodige **tijd** te geven. Er is immers een zekere periode nodig alvorens een project de nodige fasen doorlopen heeft en rendabel wordt. Aan de andere kant mogen projecten niet te lang wachten om de nodige complementaire vaardigheden en kennis in te huren of in te schakelen. Opnieuw speelt een goede begeleiding hier een rol.

Subsidies moeten steeds gepaard gaan met begeleiding en **businessplannen**, anders kunnen zij voor sommige projecten een vergiftigd geschenk betekenen. Land- en tuinbouwers in de korte keten dienen ook als ondernemers beschouwd te worden en gestimuleerd te worden om ondernemerschapsvaardigheden te ontwikkelen. Om de zware initiële kosten (investeringen en transactiekosten) bij samenwerking rond logistiek aan te pakken kan, naast samenwerking met andere actoren, ook een financiële injectie van de overheid helpen. Toch moet het einddoel steeds voor ogen gehouden worden en dat is dat het project uiteindelijk zelfstandig en zelfbedruipend wordt. In dit kader zijn de quickwinprojecten in het kader van het strategisch plan korte keten zeker een interessant hulpmiddel. Mogelijk kan dit gekoppeld worden aan de noodzaak van een businessplan, inclusief inschatting van financiële risico's.

Ook in het beperken van **administratieve rompslomp** zit er een rol voor de overheid. Daarnaast is er ook nood aan **beleid en wetgeving afgestemd** op innovatieve kleine en nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden. Een mogelijke belemmering zijn de strengere regels die het FAVV oplegt bij verkoop van hoeveproducten over een afstand van meer dan 80 kilometer. Hoewel gediscussieerd kan worden over het feit of dit nog wel om korte keten gaat, kan het een bepaalde efficiënte organisatie van logistiek bemoeilijken. De verplichte analyses per product(categorie) zijn erg duur wanneer men een ruim assortiment heeft. Een andere belemmering zit in de door het VLIF beperkte toegelaten omzet uit verkoop van andermans producten waarmee je het eigen assortiment aanvult. Dat belemmert meer bepaald productuitwisseling en samenwerking of collectieve afzet. Ook vanuit ruimtelijke ordening kunnen er belemmeringen optreden bij groei en verdere uitbreiding van de omzet uit nevenactiviteiten.

Een andere aanbeveling is om logistieke en verkoopaspecten te integreren in het **landbouwonderwijs**, net zoals andere management- en ondernemerschapsvaardigheden. Dat hangt ook samen met een laatste aanbeveling: het **bewustmaken** van land- en tuinbouwers in de korte keten van de logistieke kosten (zowel qua tijd als financieel) en de noodzaak om logistiek professioneel aan te pakken en te optimaliseren. Cijfers over de economische impact van logistiek bij korte keten zijn weliswaar moeilijk te verkrijgen, maar hulp bij de opmaak van een degelijke kosten-batenanalyse kan het nodige inzicht verschaffen.

BRONNEN

- Agentschap Ondernemen (2013) <http://www.agentschapondernemen.be/artikel/crowdfunding>.
- Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP) (2013), <http://www.reseau-amap.org/creer-AMAP.php>.
- Bartels P.V., van de Broek W. H., Scheer F.-P., Snels J.C.M.A., Soethoudt J.M. & Tromp S. (2010) *Inventarisatie van logistiek in biologische ketens: logistieke knelpunten*, Food & Biobased Research, rapport nummer 1111, december 2010.
- Beleidsdomein Landbouw & Visserij (2011), *Strategische plan voor de korte keten*, afdeling Duurzame Landbouwwontwikkeling, Brussel.
- Boer & Tuinder, *Opinie Marktmaker-community: het woord aan de consument: Recht van bij de boer*, p. 20, 23 augustus 2013.
- Bosona T., Gebresenbet G., Nordmark I. & Ljungberg D. (2011) *Integrated Logistics Network for the Supply Chain of Locally Produced Food, Part I: Location and Route Optimization Analyses*, Journal of Service Science and Management, 4, 174-183, Department of Energy and Technology, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala, Sweden.
- Bower J., Doetch R., Fields M. Stevenson S. (2010) *Tiers of the Food System*, UW-Madison Center for Integrated Agricultural Systems, August 2010, <http://www.cias.wisc.edu/wp-content/uploads/2010/09/tiers082610lowres.pdf>.
- Buitengewone varkens, <http://buitengewone-varkens.pr.co/31881-crowdfunding-buitengewone-varkens-nu-meer-dan-500-investeerders>.
- Cazaux G. (2010) *Korte keten initiatieven in Vlaanderen. Een overzicht*, Departement Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en studie, Brussel.
- Council of Supply Chain Management Professionals (2013), http://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf
- Danckaert S. & Roels K. (2012) *Community Supported Agriculture (CSA). Consumentenparticipatie op een landbouwbedrijf*, Departement Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- de Grip K., de Lauwere C., Hamers – van den Berkmortel N., Verstegen J., Doorneweert B., Beldman A. & Bakker T. (2013) *Innovatie en duurzaamheid in agrofoodketens; Een handreiking om innovatieve ketenconcepten in een duurzaam businessmodel te stimuleren*, LEI-nota 11-142a.
- de Regt E. & Vuylsteke A. (2011) *Stimuleren van samenwerking in de land- en tuinbouw. Deel 1: Mogelijkheden en knelpunten voor samenwerking*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Duineveld M., van den Broek W., Simons A. & ten Napel J. (2003) *Visie Agrologistiek: Relevante kennisvragen voor onderzoek*, rapportnummer B733a, oktober 2003.
- Festing, H. (1997) *The potential for direct marketing by small farms in the UK*. Farm Management 9/8, 409-421.
- Flanders Logistics (2013), Interactieve studiedag Samen werken aan slimme stedelijke distributie, 26 februari 2013, <http://www.flanderslogistics.be/stedelijkedistributie/>
- Flanders Logistics (2013) <http://www.flanderslogistics.be/consulenten/index.php>
- Groei.kans! (2013) <http://www.groei.kans.be/projectactiviteiten.php>
- Janssen G.R., Ploos van Amstel W., Quak H.J., van Merrienboër S.A. & Balm S.H. (2011) *Aan de slag met samenwerking in de logistiek: Mogelijkheden voor groothandelaren om samen te werken in de logistiek*, TNO-rapport, januari 2012, Delft, https://www.tno.nl/content.cfm?context=thema&content=prop_publicatie&laag1=894&laag2=913&laag3=102&item_id=894
- Kneafsey M., Venn L., Schmutz U., Balázs B., Trenchard L., Eyden-Wood T., Bos E., Sutton G. & Blackett M. (2013) *Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics*, Joint Research Centre.
- Maes J., Sys C. & Vanelslander T. (2011) *Kunnen fietskoeriers een rol spelen in de Vlaamse logistieke sector?*, Wettelijk depotnummer: D/2011/11.528/2, oktober 2011.
- Managementkennisbank.nl (2013), <http://www.managementkennisbank.nl/NL/faciliteit-productie-inkoop-advies/ketenintegratie-samenwerking/wat-waarom-ketenintegratie-scm>.

- Marsden T., Banks B. & Bristow G. (2000) *Food Supply Chain Approaches: Exploring Their Role in Rural Development*, Sociologia Ruralis, 40/4, October 2000, European Society for Rural Sociology.
- Ménard C. (2004) *The Economics of Hybrid Organizations*, Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE, 160/3, 1 September 2004, 345-376.
- Mentzer J., DeWitt W.S., Keebler J., Min S., Nix N.W., Smith C.D. & Zacharia Z.G. (2001) *Defining supply chain management*, Journal of Business Logistics, 22/2, 2001.
- Messmer J.G. (2013) *Les circuits courts multi-acteurs : Emergence d'organisations innovantes dans les filières courtes alimentaires*, Rapport INRA-MaR/S.
- Peerlings J., Ge L. & van Galen M. (2012) *Bio-based supply chains: Risks and institutional arrangements*, LEI Memorandum 12-036, March 2012, LEI, part of Wageningen UR, The Hague.
- Renting, H., Marsden, T. and Banks, J. (2003) *Understanding alternative food networks: exploring the role of short supply chains in rural development*, Environment and Planning A, 35/3, 393-411.
- Samborski V. & Van Bellegem L. (2013) *De biologische landbouw in 2012*, Departement Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Scheer F.P. & Snels J.C.M.A (2012) *Regio producten, USP of Utopie?*, Food & Biobased Research, nummer 1359, Wageningen, <http://edepot.wur.nl/271970>.
- Stijnen D.A.J.M., Scheer F.P., Martins F.M.S. & de Graaff R.P.M. (2002) *Productinnovatie in agroketens Een kwalitatief onderzoek naar ketensamenwerking als kritische succesfactor van productinnovatie en -introductie in agroketens*, april 2002, <http://www.akk.nl/pdf/LNV355.pdf>.
- Tromp S.O., Voordijk J.T., Maas N., van der Klauw R.A. & Simons A.E. (1998) *Agrologistiek 2015: milieuvriendelijk én marktgericht: Prioriteiten voor kennisontwikkeling*, NRLO-rapport nr. 98/23, Den Haag.
- Uitenboogaart H., Verweij K., Lammers B. & van der Moolen B. (2010), *Strategievorming logistiek*, TNO-rapport TNO-034-DTM-2010-04121, 29 oktober 2010 van der Vorst J. (2012) *Innovaties in Agrologistiek*, presentatie, 2 April 2012, Wageningen Universiteit, <http://edepot.wur.nl/210189>.
- van der Voort M.P.J., van Dijk S.M. & Roest A.E. (2011) *Het opzetten van korte ketens met streekproducten Een inventarisatie van kansen en knelpunten van vijf korte ketens*, Wageningen UR.
- van Haaster-de Winter M.A., Ruissen, A., van der Schans J.W., Dijkshoorn-Dekker M.W.C., Vijn M.P., Schoutsen M.A. & Jansma J.E. (2013) *Producten van de boerderij in de stad. Mogelijkheden voor afhaalpunten voor lokale producten*, brochure, LEI, 13-057.
- Taskforce multifunctionele landbouw (s.d.), *Optimale logistiek streekproducten vergt samenwerking*, leaflet, http://multifunctionelelandbouw.net/system/files/documenten/logistiek_streekproducten_1.pdf.
- Van de Zande H. (1997) *Ondernemen(d) in tuinbouwketens*, Elseviers bedrijfsinformatie.
- Van Goor A.R. (1991) *Integraal customer service concept*, Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek, 7/10, p. 40-46, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Vercauteren L., Vuylsteke A. & Van Huylbroeck G. (2008) *Samenwerking en systeeminnovatie als voorwaarden voor de ontwikkeling van duurzame productiesystemen, WP 3: case studies, Bio Brugs Ommeland, Vredeseilanden en Universiteit Gent*, Project 50668 gefinancierd door IWT Vlaanderen, programma LandbouwOnderzoek.
- Verhaegen I. en Van Huylbroeck G. (2001) *Costs and benefits for farmers participating in innovative marketing channels for quality food products*, Journal of Rural Studies, 17, 443-456.
- Verzijden M. (2010) *(H)echt Overijssel! Onderzoek naar een model voor duurzame alternatieve afzet van biologische landbouwproducten in Overijssel*, onderzoek uitgevoerd voor Echt Overijssel!, thesis voor het behalen van de BSc Milieumaatschappijwetenschappen.
- Vilt (2013) *Verhaal achter product is kracht van korte keten*, http://www.vilt.be/Verhaal_achter_het_product_is_de_kracht_van_korte_keten,02/07/2013.
Vilt (2013), *Korte keten wint bekendheid via rechtvanbijdeboer.be*, http://www.vilt.be/Korte_keten_wint_bekendheid_via_rechtvanbijdeboerbe,22/07/2013
- VLAM (2013a) *Daling hoeveemzet 2012 door minder kopers*, http://www.vlam.be/public/uploads/files/feiten_en_cijfers/bistro/hoeve_en_boerenmarkt_GfK_2012.pdf.
- VLAM (2013b) <http://www.vlam.be/nl/bijdragen/hoeveproducten/bijdragesysteem>.
- Vuylsteke A., Calus M., Vandevelde E. & Van Huylbroeck G. (2008) *Samenwerking en systeeminnovatie als voorwaarden voor de ontwikkeling van duurzame productiesystemen: eindrapport*, project 50668 gefinancierd door IWT Vlaanderen, Programma LandbouwOnderzoek.

AFKORTINGEN

- AGF: Aardappelen, Groenten en Fruit
- B2B: business to business
- CSA: Community Supported Agriculture
- CSCMP: Council of Supply Chain Management Professionals
- DC: Distributiecentrum
- EU: Europese Unie
- FAVV: Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen
- FP: Framework Programme (Kaderprogramma)
- GIS: Geografisch Informatiesysteem
- HR: Human Resources
- ILN: Integrated Logistic Network
- Interreg: Interreg Community Initiative
- JRC: Joint Research Centre
- SCM: Supply Chain Management
- SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats (Sterktes, Zwaktes, Kansen en Bedreigingen)
- Vilt: Vlaams Informatiecentrum Land- en Tuinbouw
- VLAM: Vlaams Centrum voor Agro- en Visserijmarketing

BIJLAGE 1

OVERZICHT EUROPESE EN INTERREG- PROJECTEN ROND KORTE KETENS EN LOGISTIEK

SUS-CHAIN

Wat: SUS-CHAIN was een onderzoeksproject (cofinanciering door Europese Commissie) dat liep van 2003 tot 2006. Het project bracht een multidisciplinair team samen van sociologen, economen en marketing experts uit zeven Europese onderzoeksinstituten, samen met NGO's, actief rond duurzame voedselproductie en marketing.

Doelstelling: SUS-CHAIN onderzocht de potentiële rol van voedselketens in de verbetering van duurzame voedselproductie en plattelandontwikkeling. Door de ontwikkelingspaden te reconstrueren van veertien voedselketens (twee in elk deelnemend land), ontwikkelde het project een empirisch onderbouwd begrip van verschillende ervaringen in het verbeteren van de duurzaamheid van voedselketens.

Resultaten en aanbevelingen: Het proces van het verbeteren van de duurzaamheid van voedselketens is gevestigd in strategische keuzes wat betreft governance, verankering en marketing, en in de coördinatie van deze drie dimensies (die sterk afhankelijk zijn van elkaar). Meer nog, wanneer een initiatief aan opschaling wenst te doen, moeten deze onderlinge relaties voortdurend gecoördineerd en bijgestuurd worden. Elk voedselnetwerk bestaat dus uit een bepaalde combinatie van governance, verankering en marketing en vergt een specifieke vorm van overheids- en/of private steun om het duurzaamheidsprofiel te versterken. Hoewel er een verscheidenheid aan initiatieven onderzocht werd (pril tot gevestigd, kleine schaal tot opgeschaald etc.), konden toch drie trajecten onderscheiden worden: keteninnovatie (onderhandelingsmacht en handelspositie versterken van land- en tuinbouwers in de keten), ketendifferentiatie (commerciële prestaties verbeteren van een bestaande voedselketen) en territoriale verankering (het reconstrueren van een voedselketen om te komen tot een duurzame regionale ontwikkeling). Alle initiatieven starten in een van deze drie trajecten. Naarmate ze ontwikkelen kunnen ze overgaan van het ene traject naar het andere.

- Initiatieven hebben nood aan coherente marketingstrategieën: de strategie en doelstellingen moeten duidelijk en transparant zijn voor elke actor in de keten.
- Actoren in nieuwe voedselnetwerken gebruiken niet enkel economische logica om hun marktorientatie op te zetten. Het bouwen van regionale partnerschappen is cruciaal, zowel met overheidsorganisaties als met maatschappelijke bewegingen.
- Overheidssteun moet gericht zijn op de specifieke aard van de projecten. Ondersteuning door de overheid is belangrijk in de initiële, risicovolle fase van het initiatief. De kosten zijn dan vaak hoog (transactie – en investeringskosten).
- De meest succesvolle initiatieven geven blijk van een sterke capaciteit om de ervaring, competenties en vaardigheden van partners, onderzoekers, overheden en maatschappelijke organisaties te integreren. Dergelijke leernetwerken moeten meer actief ondersteund en gestimuleerd worden door de overheid, met aandacht voor procesmanagement, procesfacilitering en (wettelijke) ruimte om te experimenteren.

GLAMUR

Wat: Het GLAMUR-project loopt van 2013 tot 2016. De algemene doelstelling van het project is de wetenschappelijke kennis over de impact van voedselketens integreren en dit praktisch toepassen op het verhogen van duurzaamheid van voedselketens via overheids- en private strategieën.

Doelstelling:

- Een matrix met performantiecriteriën ontwikkelen en valideren voor de analyse en vergelijking van voedselketens op het vlak van communicatie van de impact van de voedselketen doorheen de verschillende lagen van de maatschappij.
- Een database opstellen met kwantificeerbare impactindicatoren en een verzameling van twintig case studies met als doel na te gaan hoe impact gegenereerd wordt in de verschillende specifieke voedselketens.
- Kennis verhogen m.b.t. de methodologische problemen en afwegingen bij het vergelijken van impact.
- Onderzoeken wat de potentiële rol kan zijn van publieke en private maatregelen
- Een netwerk bouwen dat de wetenschappelijke kennis omzet in beslissingstools.

Het project gaat hierbij uit van volgende assumpties: nood aan methodologische update van kosten-batenanalyse, de performantie van voedselketens heeft verschillende dimensies (economisch, sociaal, ecologisch, gezondheids-, ethisch), de impact van voedselketens is complex, de aanpak moet vraaggedreven zijn.

Groei.Kans!

Wat: "GROEI.kans!" was een project gerealiseerd in het kader van het Interreg IVa programma voor de Grensregio Vlaanderen - Nederland, medegefinancierd vanuit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling. De kernpartners zijn: Centrale van de Landelijke Gilden vzw, BB Projecten vzw, LLTB en ZLTO.

Doelstelling: In GROEI.kans! is tussen 2009 en 2012 door 24 partners gewerkt aan versterking van ondernemerschap in de multifunctionele landbouw in het grensgebied. GROEI staat hier voor Grensoverschrijdend Ruraal Ondernemerschap Impulsen geven is KANSrijk voor het platteland. Het project omvatte onder andere de volgende activiteiten:

- Ontwikkeling van een grensregiobreed kennisnetwerk: de GROEI.Academie;
- ondernemers leren samen in de GROEI.Academie;
- vermarkting via nieuwe media;
- grensbrede kwaliteitslabeling van belevingsproducten;
- het gezamenlijk ontwikkelen van performante afzetstrategieën;
- grensoverschrijdende kennisdisseminatie;
- training en intervisie van de begeleiders.

Resultaten en aanbevelingen: Vanuit het oogpunt van dit rapport interesseert de vijfde activiteit ons het meest, namelijk het gezamenlijk ontwikkelen van performante afzetstrategieën. Deze activiteit wenste in te zetten op de gezamenlijke ontwikkeling en implementatie van succesvolle afzetstrategieën. De focus betreft de sector hoeve- en streekproducten. Meer bepaald werd ingezoomd op drie mogelijke afzetkanalen voor deze producten:

- Nabijheidsafzet, gericht naar de consument op het platteland
- Afzet in 'consumentenconcentraties': hierbij werd gekeken hoe de verspreide belevingsproducten op een rendabele manier kunnen gegroepeerd aangeboden worden in (bv. stedelijke en kleinstedelijke) gebieden waar er reeds een grote concentratie van potentiële afnemers bestaat.
- Innovatieve Business to Business afzet: ten slotte werden ook innovatieve B2B-concepten ontwikkeld om producten af te zetten via andere 'intermediaire' ondernemers (bv. horeca), zodat enerzijds de producenten van de producten een meerwaarde verkrijgen en anderzijds de 'intermediaire' ondernemer de kans krijgt om zich te differentiëren binnen zijn eigen markt.

Voor elk van deze kanalen werd er gewerkt in drie stappen:

1. Evaluatie van reeds bestaande afzetsystemen, zowel succesvolle als falende. Voorbeelden van succesvolle systemen: Landwinkelconcept, concept Streekproducten in Buurtsupermarkten, concept Hartenboer, etc.

2. Gezamenlijk veelbelovende afzetssystemen grensbreed en/of regionaal implementeren: op basis van de evaluatie organiseerden de partners doorheen het gehele gebied en in onderlinge samenwerking, een aantal veelbelovende distributiesystemen.
3. Innovatieve systemen grensbreed en/of regionaal vermarkten: gezamenlijke promotie en communicatie

Fish and Chips

Wat: Fish en Chips is een Interreg IVA-project en vormt een duurzaam netwerk van zes voedingsregio's gelegen aan de Noordzee en het Kanaal. Met dit project beogen de betrokken regio's (Somerset, Zuid-Oost Engeland, Meetjesland, Nord-Pas-de-Calais, Midden-West-Vlaanderen & Antwerpse Kempen) hun troeven meer uit te spelen en zich toe te leggen op het gastronomisch karakter van elke regio. De regio's werken samen aan de economische ontwikkeling, het verbeteren van het concurrentievermogen en het verhogen van de graad van innovatie van de agro-voedingsbedrijven in de projectregio's. Het project loopt van 01.07.2011 tot 30.09.2014.

Doelstelling: Het project is gericht op de ondernemers uit de agro-voedingssector, de lokale en regionale besturen, de consumenten en inwoners van de projectregio's, de grensregio's en hun inwoners, de scholen, de bezoekers en toeristen, enz. Drie activiteiten worden ontplooid: (1) bevorderen van innovatie bij producten en product-markt-combinaties (PMC's), (2) versterken van ondernemers en netwerken en (3) verbeteren van de markttoegankelijkheid.

Het project zet o.a. in op efficiënte distributie door enkele pilotacties te ontwikkelen in verschillende regio's met diverse types leveranciers en producenten. De projectpartners werken hier intensief rond samen en willen vooral van elkaar leren: best practices, vergroten van het marktaandeel, distributie optimaliseren en kosten besparen. Ook de rol van sociale media wordt onderzocht.

Overzicht overige projecten

Project name	Date	Project description	Key outputs
IMPACT	Not known (4 th Framework)	Examined impact of rural development policies. Recognized at the time that there was a lack of official data of sufficient reach and quality, and their own research across 7 EU countries was exploratory (Netherlands, Ireland, Germany, UK, Spain, Italy). Estimated that a total of 1.4 million farmers were involved in direct selling. SFSCs were most developed in Mediterranean countries and Germany. They estimated that in Germany, Italy and France, SFSCs had reached the highest socio-economic impact, adding 7 – 10% to the total NVA realised in agriculture.	Renting <i>et al.</i> 2003
SUPPLIERS	2003-5	'Supply chains linking food SMEs in Europe's lagging rural regions'. Case studies of supply chains in Scotland, England, Wales, Ireland, France, Greece, Finland, Poland.	Ilbery and Maye 2005, 2006
FAANWEB: Facilitating Alternative Agro-food Networks: Stakeholder Perspectives on Research Needs. Austria, UK, France, Hungary, Poland.	2008-2010	Reported that LFS promote social, economic and environmental benefits. Concluded that LFS offer an opportunity for small scale quality farming to gain value through processing products and direct selling. Thus LFS contribute to local employment through agriculture, processing, and economic regeneration. Argued that although supermarkets increasingly promote products as 'quality' and 'even as local,' LFS depend on producer-consumer proximity as a different basis for trust.	Karner <i>et al.</i> 2010

Bron: Kneafsey *et al.*, 2013

BIJLAGE 2

CASE STUDIE-ONDERZOEKEN IN DE LITERATUUR

1. <i>Les circuits courts multi-acteurs: Emergence d'organisations innovantes dans les filières courtes alimentaires, Messmer (2013)</i>		
<i>Focus</i>	Korte keten?	Ja
	Logistiek?	Ja, hoofdfocus is logistiek als sleutelfactor gezien, maar beseft dat het niet de enige succesfactor is. De logistieke keten bestaat grosso modo uit drie pijlers: bevoorraden, fasen van mobiliteit en fasen van immobiliteit.
	Samenwerking?	Multi-actor impliceert samenwerking met andere partijen. Dit hoeven niet collega-landbouwers te zijn, maar in het geval van de studie is dit wel zo (13 van de 15 cases samenwerking tussen minstens 5 producenten)
	Specifieke focus?	Multi-actor keten: een of meerdere landbouwers worden begeleid door een andere structuur met als doel de verkoop van hun productie te faciliteren. Begeleiding is dus een rode draad in de studie.
<i>Doelstelling</i>	De studie tracht via een bevraging de methodologie te bepalen van opbouw, structurering en ontwikkeling van multi-actor projecten in de korte keten, die als doel een meer professionele organisatie hebben zonder hun ethische en menselijke dimensie uit het oog te verliezen.	
<i>Case studies</i>	Landen/regio's	Frankrijk
	Benoemd of vertrouwelijk	Benoemd, maar resultaten niet per case studie
	Bevraging?	Ja
	Aantal/diepgang?	- 15tal coördinatoren van geselecteerde projecten - bevraging rond drie assen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ het project in het algemeen: geschiedenis (motivatie, financiering etc.), evolutie en gekozen afzetkanalen ▪ de technische aspecten (logistieke organisatie): beschrijving van elke stap van de logistieke keten (productie, verwerking, verpakking, opslag, transport, verkoop, marketing en omgekeerde logistiek) en de tools, ideeën en actoren bij elke stap. ▪ het persoonlijk standpunt van de coördinator: zwaktes en sterktes van hun project, de nood aan begeleiding van landbouwers, de gerealiseerde innovaties en de toekomst
	Korte beschrijving van de case studies	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gericht op afzetmarkten in de urbane of peri-urbane regio. ▪ Begeleidende structuur verschilt: een groep van landbouwers, een vereniging, een consultancybureau, een verwerkend bedrijf, een dienstverlenend bedrijf, de "collectivité". ▪ Het zijn projecten van "het gebied": landbouwers, publieke instellingen, consumenten, lokale handel worden samengebracht. ▪ Sommige projecten zijn nog in een experimentele fase, vaak gaat het om pioniers. ▪ Het gaat om: <ul style="list-style-type: none"> ○ La tradition Fermière ○ Vivrao ○ Espace-Territoir

		<ul style="list-style-type: none">○ Ici: l'épicerie locavore○ Terre de viande○ Producteurs des 4 saisons○ Point de vente collectif – Ville de Strasbourg○ Paniers du Val de Loire○ Paniers en Gare○ La Ruche qui dit Oui!○ Alternoo○ Terroir sur la route○ Marché sur l'eau○ + twee anonieme cases
--	--	--

2. Het opzetten van korte ketens met streekproducten. Een inventarisatie van kansen en knelpunten van vijf korte ketens (van der Voort et al., 2011)

<i>Focus</i>	Korte keten?	Focus op korte keten, met als definitie "alle vormen van directe afzet door agrariërs of groepen agrariërs". Wel specifieke focus op streekproducten voor horeca en catering.
	Logistiek?	Logistiek is een onderdeel van het opzetten van een korte keten, maar niet de focus.
	Samenwerking?	Er wordt geanalyseerd of er een collectieve ketenstrategie aanwezig is. Drie van de vijf cases hebben een dergelijke strategie.
	Specifieke focus?	Streekproducten in de horeca en catering
<i>Doelstelling</i>	Het in kaart brengen van succes- en faalfactoren voor het opschalen en professionaliseren van korte ketens met streekproducten in de horeca en catering. Dit moet leiden tot praktische en beleidsaanbevelingen.	
<i>Case studies</i>	Landen/regio's	Nederland
	Benoemd of vertrouwelijk	Benoemd
	Bevraging?	Ja, volgens zes assen, detailbevraging niet beschikbaar: <ul style="list-style-type: none"> Afzet: is de afzet gericht op de doelgroep en loopt deze via de juiste afzetkanalen? Ketenstrategie: is er sprake van een collectieve ketenstrategie? Vraag en aanbod: hoe zijn vraag en aanbod op elkaar afgestemd? Informatie: hoe loopt de informatievoorziening? Hoe is het zicht op producten en mogelijkheden van producenten? Logistiek: hoe zit het met logistiek, organisatiegraad, productvolumes, investeringsvermogen en professionaliteit? Overige: Hoe verwerving en opschaling marktpositie, kleinschaligheid, afhankelijkheid van enkele initiatiefnemers, diversiteit van de producten en continuïteit van de levering?
	Aantal/diepgang?	Vijf case studies: Per case werden gesprekken gevoerd met drie personen (de initiatiefnemer, een betrokken primaire producent en een betrokken afnemer. Voor de structurering van de gesprekken werd gebruik gemaakt van de tijdlijnmethode.
	Korte beschrijving van de case studies	Vijf case studies werden geselecteerd o.a. op basis van de criteria "korte keten met streekproducten" en "korte keten in de horeca en catering". Er werd een concept analysekader opgesteld om de case studies te analyseren en met elkaar te kunnen vergelijken. Colzaco, Livar, Veel Luwe, Oregional, De Grote Verleiding

3. Inventarisatie van logistiek in biologische ketens; logistieke knelpunten (Bartels et al., 2010)

<i>Focus</i>	Korte keten?	Rapport focust niet op korte keten, maar behandelt wel het regionaal circuit als een van de mogelijke afzetkanalen. Het regionaal circuit heeft in het rapport volgende kenmerken: is vaak kleinschalig en er wordt gezocht naar nieuwe afzetvormen zoals webwinkels als service aan de consument, boerderijwinkels of een regelmatig bezorgsysteem aan de consument met een wisselend productpakket. Vaak zijn het assortiment en de productieomvang seizoensafhankelijk. Andere afzetkanalen: natuurvoeding (speciaalzaken), retail (supermarkten), catering, export. Catering en horeca kunnen ook tot korte keten behoren, afhankelijk van het aantal tussenpersonen.
	Logistiek?	De nadruk ligt op ketenorganisatie en besturingsvorm en drie ketenprestatie-indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • De responsiviteit (doorlooptijd tussen bestellen en leveren en de leverfrequentie) • Productbeschikbaarheid (aangeboden volume en assortimentsgrootte) • Kosten (beladingsgraad, dropdichtheid en aankoopprijs) Door verbeteringen te realiseren op deze indicatoren is een extra efficiency in de logistiek haalbaar.
	Samenwerking?	Impliciet in de aanbevelingen
	Specifieke focus?	Biologische producten: Aardappelen/groenten/fruit, vleesproducten en zuivel
<i>Doelstelling</i>	Het doel is te onderzoeken hoe de verslogistiek van biologische landbouwproducten verbeterd kan worden door optimalisatie van de distributie, om de duurzaamheid te verhogen (kilometers verminderen) en daardoor verbetering te bewerkstelligen van de kwaliteit van de producten en de logistieke service (kosten, levertijd etc.). De initiatieven van biologische boeren voor de afzet van hun producten zijn vaak kleinschalig van aard, waardoor het transport eveneens kleinschalig is en de afzet niet in grote volumes kan gegarandeerd worden.	
<i>Case studies</i>	Landen/regio's	Nederland
	Benoemd of vertrouwelijk	Vertrouwelijk; de resultaten worden in het rapport per productgroep besproken.
	Bevraging?	Ja
	Aantal/diepgang?	Het rapport is gebaseerd op interviews (5 à 15 per productgroep) en informatie over verscheidene schakels in de biologische ketens voor vlees, zuivel en AGF. Via een workshop kwam ook feedback op de eerste conclusies.
	Korte beschrijving van de case studies	Niet beschikbaar

4. (H)echt Overijssel! Onderzoek naar een model voor duurzame alternatieve afzet van biologische landbouwproducten in Overijssel (Verzijden, 2010)		
Focus	Korte keten?	<p>Er wordt gewerkt met het concept regionale alternatieve voedselnetwerken. Een regionaal voedselnetwerk is "een samenwerking om te komen tot een meer regionaal georiënteerde, zelfvoorzienende voedsleconomie, waarin duurzame voedselproductie, -verwerking, -distributie en -consumptie zijn geïntegreerd, om een gezonde economie, een gezond milieu en regionale gezondheid in een bepaald gebied te bevorderen" (Feenstra, 2002). Het onderzoek is bovendien uitgegaan van een beperkt geografisch gebied als invulling van "regionaal".</p> <p>"Alternatief" zijn alle productieketens die afwijken van het conventionele, neoliberale model. Zonder daarom altijd lijnrecht tegenover elkaar te staan. Het onderzoek verwijst naar Watts <i>et al.</i> (2005) die vier dimensies benoemen van alternatieve voedselnetwerken:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Kortere ketens (afzet in de regio en/of met minder tussenschakels) (2) Direct contact en vertrouwen tussen consument en producent (3) Andere waarden dan geld spelen een rol bij producenten die deelnemen aan een netwerk: sociale cohesie, behoud van de natuur, direct contact etc. (4) Focus op niet-verwerkt voedsel, zoals groenten en fruit.
	Logistiek?	Logistiek? Logistiek is niet de hoofdfocus van het onderzoek, maar wordt behandeld als een van de aspecten.
	Samenwerking?	Samenwerking? In definitie van regionaal voedselnetwerk is samenwerking het kernwoord. De case studies vormen alle samenwerkingsverbanden. Het is voor de elf cases niet altijd duidelijk of het gaat om collectieve afzet, dan wel andere samenwerkingsdoelen.
	Specifieke focus?	
Doelstelling	In de provincie Overijssel is in 2008 een project gestart onder de naam Echt Overijssel! Dit project heeft als doel te komen tot een regionaal gesloten, economisch rendabele kringloop van agrarische grondstoffen en producten, die het milieu weinig belast en waarbij burgers nauw betrokken zijn. Binnen dit project is de vraag opgekomen welke methodieken er bestaan om duurzaam geproduceerde agrarische producten regionaal te vermarkten tegen een eerlijke prijs en welke van deze methodieken, al dan niet in aangepaste vorm, geschikt is om in Overijssel te worden toegepast.	
Case studies	Landen/regio's	Nederland
	Benoemd of vertrouwelijk	Benoemd
	Bevraging?	Ja
	Aantal/diepgang?	Selectie van elf voedselnetwerken op basis van criterium van nabijheid (met nabij op institutioneel, financieel, geografisch en/of ideologisch vlak). Drie ervan zijn, op basis van interviews met deelnemende ondernemers, dieper in detail geanalyseerd om te onderzoeken wat hen succesvol maakt.
	Korte beschrijving van de case studies	<p>De geselecteerde netwerken bestaan al minimum vijf jaar en hebben zich financieel staande gehouden (en zich dus bewezen). De diversiteit van netwerken is gekozen om voldoende oplossingsrichtingen te bekomen.</p> <p>Er wordt onderscheid gemaakt tussen vier groepen alternatieve voedselnetwerken, met van boven naar onder een afnemende mate van direct contact tussen producent en consument.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Netwerken met verkoop vooral op de boerderij of in een eigen winkel (3) • Netwerken die voornamelijk direct aan huis leveren met internet als verbindingswijze (3) • Netwerken die hoofdzakelijk leveren aan winkels en horeca (4) • Netwerken met levering aan school (1)

5. Innovatie en duurzaamheid in agrofoodketens. Een handreiking om innovatieve ketenconcepten in een duurzaam businessmodel te stimuleren (de Grip et al., 2013)		
<i>Focus</i>	Korte keten?	Indirect, via niche en duurzaamheidsaspecten (vier van de zes cases niche producten (kleinschalig en bijzonder) die gekoppeld zijn aan nichemarkten: relatief korte ketens met sterk lokale afzet.
	Logistiek?	Logistiek als onderdeel van het businessmodel-canvas
	Samenwerking?	Samenwerking als onderdeel van het businessmodel-canvas
	Specifieke focus?	Businessmodel-canvas: Het businessmodel-canvas beschrijft "hoe een onderneming (of een groep samenwerkende ondernemingen) waarde creëert voor een klant en hoe zij zich die waarde toe-eigent of vangt."
<i>Doelstelling</i>	De hoofdvraag is "hoe kunnen innovatie en duurzaamheid in keten gestimuleerd worden?"	
<i>Case studies</i>	Landen/regio's	Nederland
	Benoemd of vertrouwelijk	Benoemd
	Bevraging?	Mix: De cases zijn deels begeleid door werksessies, workshops en keukentafelbijeenkomsten en er zijn interviews afgenomen. Geen details beschikbaar over bevraging
	Aantal/diepgang?	Het onderzoek is gebaseerd op zes, in ontwikkeling zijnde, keteninitiatieven. Deze cases zijn begeleid door onderzoekers van LEI en PPO, onderdeel van Wageningen UR en door innovatieadviseurs van Syntens Innovatiecentrum. Aan de hand van het business model canvas zijn de cases in kaart gebracht en geanalyseerd. Daarnaast is er ook een meta-analyse gebeurd van vijftien cases in de literatuur. Analyse via businessmodel-canvas: geeft de samenhang weer tussen hoe het bedrijf intern werkt in relatie tot de omgeving en is in essentie de afgeleide van de strategische keuzes die een ondernemer of bedrijf maakt/gemaakt heeft.
	Korte beschrijving van de case studies	<ul style="list-style-type: none"> • Business Partners in fresh • Frysk Eko Product • Buffelmelkveehouders <p>Campinamelk/ De Hoeve BV – Keten Duurzaam Varkensvlees/Preiteelt de grond uit: behandelen we niet omdat ze buiten onze scope vallen.</p>

BIJLAGE 3

1. Colzaco	
Wat?	Coöperatieve koolzaadvereniging heeft als doel het rendement van koolzaad te verhogen en vernieuwende producten met koolzaad op de markt te zetten
Samenwerking?	Ja, coöperatie: productontwikkeling , logistieke samenwerking met externe partner
Collectieve afzet?	Ja
Aanpak logistiek: verschillende aspecten (uitbesteden, in eigen beheer, gezamenlijk, afspraken etc.)	Eerst kennisvergaring via marketingbureau, daarna logistieke samenwerking met distributiepartner Verstegen.
Afzetkanaal?	Food service
Aantal producenten	120
Korte keten?	Regionale aspect is van belang
Land/regio	Oost-Nederland
Economisch leefbaar?	Financieel veel armslag, prijszetter
Hoe lang al operationeel?	Sinds 2006
Succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> • Wil en vermogen om te investeren, ook in kennis • Keuzes durven maken • Bijeenkomsten: contacten leggen en netwerk opbouwen • Samenwerking tussen telers: zo bekom je een grotere partij die werkelijk iets kan betekenen in het vermarkten van het product. • Samenwerking met andere partijen om expertise te bekomen in materie waar telers geen expertise in hebben: o.a. marketingbureau, reclamebureau en vooral ook Verstegen. • Inzet nodig van een of meerdere centrale personen met o.a. netwerkopbouwende kwaliteiten • Leren van fouten van andere initiatieven

2. Livar varkensvlees BV	
Wat?	Varkensvlees met smaak, vijf varkenshouders. Varkensvlees met smaak door het ouderwetse spekvarken te gebruiken en dit te voeren met Limburgse granen en te houden op een diervriendelijke wijze (minimaal biologische normen). Varkens zijn in eigendom van Livar, bedrijven die opmesten worden betaald voor huisvesting en arbeid. Door ook de uitsnijderij in eigen beheer te hebben genomen, kunnen ze meer producten met toegevoegde waarde maken.
Samenwerking?	Ja, verwerking,
Collectieve afzet?	Ja
Aanpak logistiek: verschillende aspecten (uitbesteden, in eigen beheer, gezamenlijk, afspraken etc.)	Eerst zelf, nu via horecaleveranciers
Afzetkanaal?	Horeca, slagerijen, grootslagerijen
Aantal producenten	5
Korte keten?	Regionale aspect is van belang: Het regionale karakter van Livar is heel belangrijk. Transportafstanden worden tot een minimum beperkt. Daarom is het ook mogelijk om kringloop van grondstoffen toe te passen. De varkens worden gevoerd met Limburgse granen. Alle varkens worden geslacht in een klein ambachtelijk slachthuis dat binnen anderhalf uur reisafstand van alle boerderijen is gelegen. De varkens worden dan verder verwerkt in ons eigen veredelings- en vleeswarenbedrijf in Echt. Hier worden de varkens versneden. Afzet is echter landelijk en zelfs in België.
Land/regio	Nederlands Limburg
Economisch leefbaar?	Geen toegeving op het vlak van prijs: prijs=kostprijs +marktconforme vergoeding aandeelhouders + marge
Hoe lang al operationeel?	Sinds 1999
Succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> • Geloof, motivatie en gedrevenheid varkenshouders en positieve signalen uit de markt als extra drijvende kracht. Het succesvol opzetten en opschalen van een korte keten kost tijd en geld. • Het verhaal klopt, een duidelijk "unique selling point", sterk concept • Geen toegeving op vlak van prijs • Samenwerking varkenshouders was cruciaal • Een grote distributiepartner is nodig om te groeien, maar dit houdt ook een risico in (voldoen aan bepaalde vraag vanuit de distributiepartner). Duidelijke afspraken zijn nodig. • De juiste mensen met de juiste kennis vinden

3. Veel Luwe	
Wat?	Veel Luwe is een initiatief van het Veluws Bureau voor Toerisme, met financiering van de provincie Gelderland. Veel Luwe fungeert als paraplu voor diverse food en non food producten van Veluwe bodem. Doel is het imago van de Veluwe te versterken. Het gaat hierbij niet zozeer om de producten zelf, maar om het verhaal over de producten, om passie. "Veel tijd, veel aandacht" is het motto. Veluwe ondernemers kunnen zich aansluiten bij Veel Luwe, om zo hun bedrijf en product(en) te promoten. Veel Luwe zorgt dan voor divers promotiemateriaal, organiseert bijeenkomsten en andere activiteiten.
Samenwerking?	Enkel promotie via Veel Luwe, initiatief van Veluws Bureau voor Toerisme, afzet blijft individueel verlopen
Collectieve afzet?	Nee
Aanpak logistiek: verschillende aspecten (uitbesteden, in eigen beheer, gezamenlijk, afspraken etc.)	Elke ondernemer belevt zelf.
Afzetkanaal?	Geen gemeenschappelijk afzetkanaal
Aantal producenten	In 2010: 150 ondernemers
Korte keten?	Niet duidelijk
Land/regio	Nederland
Economisch leefbaar?	Nvt
Hoe lang al operationeel?	2009
Knelpunten	Ondanks enthousiaste, visionaire trekker, toch enkele knelpunten: <ul style="list-style-type: none"> • Geen gezamenlijk afzet: afzet blijft op kleine schaal, samenwerking nodig bv. in de vorm van een gezamenlijk winkel of webwinkel. • Distributie: duur om zelf producten te leveren, samenwerking met distributiepartner en/of collega ondernemers is van belang, maar moeilijk wegens grote verscheidenheid van de producten, verschillende schaal bedrijven en afstemming vraag en aanbod. • Geen gedeelde visie, geen actieve betrokkenheid ondernemers (want geen gedeelde lasten, gratis initiatief)

4. Oregional	
Wat?	Gebiedscoöperatie opgericht door Stichting Landwaard die de in- en verkoop verzorgt van producten uit de streek rond Nijmegen (straal van 40-50km) en die de schakel is tussen producent en eindgebruiker. Ondernemers kunnen lid worden via bijdrage en investering in aandelen. Eisen: wettelijke (zoals HACCP), global GAP en participatie duurzaamheidstraject.
Samenwerking?	Ja, engagement via bijdrage en aandelen
Collectieve afzet?	Ja
Aanpak logistiek: verschillende aspecten (uitbesteden, in eigen beheer, gezamenlijk, afspraken etc.)	- Landbouwers beleveren zelf hun producten, maar op moment van studie was Oregional op zoek naar samenwerking met logistieke partner. - Organisatie van in-en verkoop, marketing, communicatie, contact met afnemers worden uitgevoerd door de coöperatie
Afzetkanaal?	Zorg en horeca, sinds midden 2012: webshop
Aantal producenten	25 leden
Korte keten?	Ja
Land/regio	40-50 km rond Nijmegen en Arnhem
Economisch leefbaar?	15% meer dan gangbare prijs producten
Hoe lang al operationeel?	Sinds 2010
Succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> • Integrale benadering (duurzaamheid, gezondheid, regionale economie en samenleving) • Organisatie van in- en verkoop van producten, marketing, communicatie, contact met afnemers kosten veel tijd en geld, maar worden uitgevoerd door de coöperatie Oregional en dus uit handen van de boeren genomen (o.a. via manager). Bovendien zijn verschillende doelgroepen mogelijk. Oregional als tussenpersoon/organisatie is duidelijk zichtbaar zowel voor telers als voor afnemers, zorgt voor informatie tussen telers en afnemers. • Engagement via bijdrage en aandelen • Ondersteuning via projecten (kennis en financiering) • Keuze afzetkanalen: zorg (structurele afzet) en horeca/consumentenmarkt (veel potentie) • Betrokkenen blijvend goed informer
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Logistiek: boeren leveren zelf hun producten af, op bepaalde momenten of dagen (weinig flexibel). Daarom zoekt Oregional naar samenwerking met logistieke partner. Op termijn logistiek in eigen beheer. Het initiatief geeft ook zelf aan dat ze sneller hadden moeten beginnen met oplossingen te bedenken voor logistiek. • Waarborgen van onderscheidende kwaliteit (bij groei) • Schaalgrootte: evenwicht tussen huidige en verwachte inkomsten en investeringen in bv. logistiek en marketing

5. De Grote Verleiding	
Wat?	Een initiatief van een echtpaar met een biologische akkerbouwbedrijf met als doel om biologische producten breder toegankelijk te maken via een webwinkel, eerst voor particulieren, later ook voor zorginstellingen, catering en winkels. "De Grote Verleiding is Zeelands grootste en avontuurlijkste biologische (web)winkel en bezorgdienst."
Samenwerking?	Nee
Collectieve afzet?	Nee
Aanpak logistiek: verschillende aspecten (uitbesteden, in eigen beheer, gezamenlijk, afspraken etc.)	<p>Wordt door De Grote Verleiding zelf gedaan. Van bij de start investeringen in materiaal, DC, programma voor webwinkel en een koelwagen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle bestellingen die zijn gedaan voor dinsdag 10.00 uur, worden woensdag, donderdag en vrijdag afgeleverd. Bestellingen na dinsdag 10.00 uur worden opgenomen als bestelling voor de volgende week. Er is een minimum bestelbedrag van 30 EUR. • Elke bestelling wordt afgeleverd in een stevig, afsluitbaar krat. Boodschappen zijn zorgvuldig ingepakt en worden koel bij de klant afgeleverd. Alle verpakkingen zijn zodanig uitgekozen dat de boodschappen vers blijven. • De bezorgdienst brengt de boodschappen op de door de klant aangegeven plaats. Die klant zorgt dat het lege boodschappenkrat met de statiegeldverpakking klaar staat.
Afzetkanaal?	Webwinkel, thuislevering of op afgesproken plaats
Aantal producenten	20 telers en 20 verwerkers
Korte keten?	Ja. De Grote Verleiding betreft zoveel mogelijk haar producten bij de boer in de regio en houdt nauwe contacten met de leveranciers. Veel producten komen uit de regio zodat de trajecten kort zijn, onnodige tussenstappen worden vermeden, er zijn geen voorraden .
Land/regio	Nederland
Economisch leefbaar?	Het duurde vier jaar eer een bescheiden winst gemaakt werd. De prijs van het product wordt bepaald door de teler. De Grote Verleiding waakt er wel over dat de prijs niet te hoog of te laag is.
Hoe lang al operationeel?	Sinds 2006
Succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> • Sterke filosofie, sterke trekkers, sterke focus (biologische producten uit de regio) • Doorzettingsvermogen en financiële capaciteit om risico's te nemen • Samenwerking zoeken met partijen die op andere gebieden ervaring en expertise hebben. • Op tijd denken aan de marges; je hebt deze nodig om uit de kosten te komen. • Een goed uitgebalanceerd assortiment.
Vaststellingen	<ul style="list-style-type: none"> • Trajecten hebben soms meerdere jaren nodig om tot resultaten te komen. • De klant staat centraal: bv. opmerkingen of klachten van klanten spelen belangrijke rol in bedrijfsvoering. • Kwaliteit vergt goede afspraken. • Trial and error neemt veel tijd en geld in beslag. Sneller trachten te leren van anderen en expertise in te winnen.

6. Achterhoekpakket	
Wat?	Samenwerking van twintigtal boeren en Distreko. In 2010: bijna 300 pakketten. Het Achterhoekpakket staat voor biologische groentepakketten op maat. Dit betekent dat zij wekelijks vijf groenten selecteren die in de pakketten gaan. Het zijn groenten die op dat moment van het land komen uit de eigen streek. Het pakket betreft zoveel mogelijk van de leden van de BPA, "de Biologische Producentenvereniging Achterhoek". Daarnaast wordt ook beroep gedaan op de producten van groothandel ODIN, om een goed gevarieerd en kwalitatief mooi pakket te kunnen bieden. Naast de groentepakketten leveren zij fruitpakketten, aardappelen, uien, eieren, yoghurt, kwark en aanvullende producten zoals champignons, tomaten, komkommers, kruiden enz.
Samenwerking?	Ja, ook met andere pakketinitiatieven in aangrenzende regio's , uitbesteding aan Distreko
Collectieve afzet?	Ja
Aanpak logistiek: verschillende aspecten (uitbesteden, in eigen beheer, gezamenlijk, afspraken etc.)	<p>Distreko verzorgt volledige afhandeling van de pakketten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • planning en samenstelling pakketten, ophalen producten, maken van de pakketten, afleveren en financiële afhandeling • er is een samenstelplek op een biologisch landbouwbedrijf • naast pakkservice, ook levering van producten aan eigen winkels van de boeren, natuurvoedingswinkels en horeca • ontvangt vooraf afgesproken percentage van de prijs van de producenten • geen voorraden, alles vers • digitaal • producenten geven op donderdag door wat er de komende week geleverd wordt en Distreko op zondag welke producten worden afgenomen (op basis van bestellingen afnemers) • Niet volledige weekproductie wordt afgenomen via Distreko, rest op eigen erf of via groothandel • Geen actieve verkoop door Distreko, geen promotie of marketing • Slechts één tussenschakel • Goede traceerbaarheid • Flexibiliteit: "Verder kunt u bij ons aangeven welke groentes u niet lust. Die sluiten we dan uit en vervangen dit door een andere groente"
Afzetkanaal?	Afhaalpunten, natuurvoedingswinkels, boerderijwinkels, horeca, bestellen via website: groentetassen, zuivelproducten, vlees, brood en extra groenten of fruit
Aantal producenten	20
Korte keten?	Ja (de Achterhoek), 1 tussenschakel, ook samenwerking met aangrenzende regio's
Land/regio	Nederland/de Achterhoek
Economisch leefbaar?	Wisselende weekprijs binnen vastgestelde marges
Hoe lang al operationeel?	Het Achterhoekpakket is een initiatief van de Biologische Producentenvereniging Achterhoek (BPA). De BPA is opgericht in 1996 en bestaat anno 2010 uit 16 leden en aspirant-leden.
Succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> • Intensief, nood aan vertrouwen, regelmatige contacten • Jaarlijkse afspraak per product wie eerste en tweede telers zijn • Strikt commerciële overeenkomst

7. Vechtdalproducten	
Wat?	In het Overijsselse Vechtdal werken veel regionale ondernemers en organisaties samen aan een voor Nederland toonaangevende samenwerking. Het produceren van Vechtdal Producten komt voort uit een "ideeël" doel, voedsel produceren volgens de principes van "slow food". Kwalitatief hoogstaande producten waar bij oog is voor een eerlijke beloning van de boer, zijn medewerkers en een eerlijke prijs voor de consument. Producten die geproduceerd zijn met respect voor de omgeving en milieu. Ondertussen is hieruit een coöperatie gegroeid. In 2012 werd er een coöperatie opgericht waar producenten van Vechtdal-producten samen werken. Deelnemers zijn onder meer pluimveebedrijven, melkveebedrijven, vleesproducenten en groentebedrijven, maar ook leveranciers, afnemers en toeristisch-recreatieve ondernemers.
Samenwerking?	Ja, zowel producenten, verwerkende bedrijven en verkopende bedrijven. Dit is de sterkte, maar ook belangrijk goed af te stemmen.
Collectieve afzet?	Gedeeltelijk, ook nog eigen verkoop
Aanpak logistiek: verschillende aspecten (uitbesteden, in eigen beheer, gezamenlijk, afspraken etc.)	<p>Verschillende soorten producten onder koepel Vechtdalproducten met wisselend succes. Distributie speelt hierbij een belangrijke rol.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distributie van Vechtdalrund via een gangbaar distributiebedrijf • Producten met kleinere productieomvang: enorme tijdsinvestering om producten te ontwikkelen en aan de man te brengen. Koepelorganisatie nodig voor marketing en distributie. Moeilijk om groei in omzet te realiseren. • Administratieve, promotie- en marketinggerelateerde activiteiten wordt uit handen genomen van de ondernemers, maar afstemming tussen ondernemers en organisatie verloopt soms moeizaam. • Kwaliteitseisen voor bekomen Vechtdalschildje (maar onvoldoende controle)
Afzetkanaal?	Verscheidene kanalen (boerderijwinkel, slagerijen, supermarkten etc.)
Aantal producenten	Niet beschikbaar
Korte keten?	Ook afzet buiten de regio, productie en verwerking in de regio.
Land/regio	Nederland
Economisch leefbaar?	Niet beschikbaar
Hoe lang al operationeel?	Niet beschikbaar
Succesfactoren	Niet beschikbaar

8. Local School Meals Programme	
Wat?	In East Ayrshire, een regio in Schotland, heeft de overheid het voortouw genomen om het aandeel regionaal en biologisch voedsel in schoolkantines te laten groeien. Dit was mogelijk door actief in te spelen op de wens kinderen gezonder te laten eten. Door actief met kleine en middelgrote agrarische ondernemers te spreken voorafgaand aan het proces van openbare aanbesteding, en door aanpassingen in het aanbestedingsproces (o.a. niet langer alleen kijken naar de laagste prijs), is het mogelijk gebleken het aandeel van streekproducten omhoog te brengen tot 50%. Het aandeel biologische producten is 30%. Er zijn contracten afgesloten met individuele boeren, evenals met coöperaties en regionale groothandels.
Samenwerking?	Nauwe samenwerking tussen scholen, lokale overheid en producenten in de omgeving.
Collectieve afzet?	Nee
Aanpak logistiek: verschillende aspecten (uitbesteden, in eigen beheer, gezamenlijk, afspraken etc.)	De distributie doen de bedrijven ieder voor zich. Elke leverancier gaat meermaals per week alle scholen af. Geen gezamenlijke promotie en marketing
Afzetkanaal?	Scholen
Aantal producenten	Niet beschikbaar
Korte keten?	De afstand naar de consument is niet groot in deze keten. Mede door inzet van de kinderen van de producenten die zelf op deelnemende basisscholen zitten in publiciteitscampagnes en ook door schoolklassen naar boerderijen te laten komen, wordt er geprobeerd kinderen inzicht te geven in biologische en regionale herkomst van hun eten.
Land/regio	Schotland
Economisch leefbaar?	Bedrijven halen 10 tot 40% van hun omzet uit de levering aan deze scholen, blijkt uit de vragenlijsten. Schijnbaar gerelateerd aan dat percentage wordt de extra tijdsinvestering "minimaal" tot ruim 20 uur per week genoemd.
Hoe lang al operationeel?	Niet beschikbaar
Succesfactoren	Er bestaat goed contact tussen de <i>council</i> en de verschillende leveranciers. Ook de scholen zijn tevreden over de directe contacten met de producenten, die nauw betrokken zijn bij hun producten en snel kunnen reageren op verzoeken en klachten.

9. Buffelmelkveehouders (case in begeleiding)	
Wat?	In 2011 is begeleiding gestart van de Nederlandse buffelhouders voor het opzetten van een samenwerkingsverband. Er wordt nagedacht over de verschillende elementen van het businessmodel-canvas: nadenken over waardepropositie, nieuwe klantensegmenten (ondanks nichemarkt), nieuwe producten, gezamenlijke afzet, gezamenlijke promotie en marketing, etc.
Samenwerking? Collectieve afzet?	Het businessmodel-canvas van de individuele buffelhouders wordt vergeleken met dat bij een mogelijke samenwerking. Wat opvalt is dat de samenwerking nieuwe mogelijkheden genereert voor de ontwikkeling van het businessmodel. Door de samenwerking worden de waardepropositie en de klantensegmenten uitgebreid. Er wordt ook meer slagkracht verkregen in het bereiken van klantensegmenten, door gezamenlijk marketing te organiseren. Op het moment van de studie wordt geïnvesteerd in netwerken en kennisontwikkeling en -uitwisseling.
Aanpak logistiek: verschillende aspecten (uitbesteden, in eigen beheer, gezamenlijk, afspraken etc.)	Niet van toepassing
Afzetkanaal?	Aansluiten bij bestaande ketens, omdat het te duur is om een nieuwe keten te ontwikkelen.
Aantal producenten	Niet van toepassing
Korte keten?	Niet van toepassing
Land/regio	Nederland
Economisch leefbaar?	Niet van toepassing
Hoe lang al operationeel?	Niet van toepassing
Succesfactoren	Niet beschikbaar

10. Frysk Eko Product	
Wat?	Groep biologische producenten uit Friesland werkt aan het vraagstuk hoe meerwaarde van producten vergroten door collectieve samenwerking en directe vermarkting. Regionaliteit, rentmeesterschap en duurzame productie zijn kernwoorden die ze willen uitdragen in de marketing. Frysk EKO Product is een streekmerk : geproduceerd en verwerkt op Friese bodem met minimaal 50% Friese grondstoffen.
Samenwerking? Collectieve afzet?	Ja, doel samenwerking: bijdrage tot stabiel aanbod en afzetmarkt voor deelnemende producenten en verwerkers (omzetverhoging en eerlijke prijs) en een betrouwbaar merk neerzetten dat staat voor een regionaal Fries product van biologische kwaliteit. Daarnaast dient samenwerking om het bereik binnen de bestaande klantensegmenten te vergroten, meerdere klantensegmenten aan te boren (bv. zorg en horeca) en efficiëntiewinsten te boeken (o.a. promotie en communicatie). Nee
Aanpak logistiek: verschillende aspecten (uitbesteden, in eigen beheer, gezamenlijk, afspraken etc.)	Logistiek: de webwinkel organiseert zijn eigen logistiek . Bestellingen kunnen tot elke woensdag geplaatst worden, op donderdag wordt het klaar gezet en op vrijdag rondgebracht naar de klanten (persoonlijke levering aan huis). <ul style="list-style-type: none"> • Voordeel: hogere dropdichtheid • Klantenrelaties worden verbonden met klantenkanalen • Communicatie: zichtbaarheid deelnemende producenten en eventuele huiswinkels
Afzetkanaal?	<ul style="list-style-type: none"> • Afzetkanaal via website: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Nieuwe website met nieuwe webwinkelsite, organisatie door deelnemende ondernemer. Het is geen collectieve winkel. Deze ondernemer neemt producten af van de leden van de vereniging en verkoop deze via de webwinkel. Er is geen wederzijdse verplichting (levering/afzet), de dynamiek van de markt bepaalt dit. ◦ Klanten: 75% vaste klanten (wekelijks of tweewekelijks) ◦ Vorm: vullen van boodschappenmandje, er wordt nagedacht over aanbieden van pakketten via abbonementen. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Laagdrempelig voor nieuwe klanten ▪ Levering is makkelijker te organiseren. ▪ Meer zekerheid in afzet. • Daarnaast verkopen de meeste ondernemers hun producten ook aan groothandel, zuivelverwerkers, via huisverkoop en regionale markten.
Aantal producenten	Dertien biologische producenten zijn actief betrokken, naast landbouwers ook een bakker en een molenaar. De vereniging is een voortzetting van een eerder project.
Korte keten?	Ja
Land/regio	Friesland
Economisch leefbaar?	Impact: betere marge voor de ondernemer door korte keten
Hoe lang al operationeel?	2010
Succesfactoren	Noodzakelijk: tijd, geld en engagement

11. Business Partners in fresh (case in begeleiding)	
Wat?	Met groentespecialzaken wordt gewerkt aan de vraag hoe ze een duurzame marktpositie kunnen behouden en versterken. Ook wordt gewerkt aan duurzame en efficiënte aanvoerlijnen door nieuwe directe vormen van samenwerking met telers en logistiek. Het nieuwe businessmodel biedt een direct marktkanaal voor tuinders die gangbaar produceren, waarbij hun producten op redelijke schaal als "specialty" of ander kenmerk op de markt kunnen gezet worden.
Samenwerking? Collectieve afzet?	Ja, door samenwerking bekomt men een nieuw businessmodel: verstevigde en uitgebreide waardepropositie (kwaliteit van het product, herkomst, beleving), aantal klanten in elk segment neemt toe, marketing, aanvullende diensten, eigen distributie. Initiatief vanuit groentespecialzaken, niet vanuit telers. Nee
Aanpak logistiek: verschillende aspecten (uitbesteden, in eigen beheer, gezamenlijk, afspraken etc.)	Verschillende elementen worden bekeken: o.a. meer streek-, biologische en seizoensgebonden producten, bijzondere producten, organisatie van logistiek in eigen beheer (snel en vers in de winkel en lagere kosten).
Afzetkanaal?	Groentespecialzaken.
Aantal producenten	Anno 2012: samenwerking met -inmiddels ruim 20- telers die speciaal voor deze groep onderscheidende producten gaan leveren, zoals bijvoorbeeld asperges, kiwibessen en slaplantjes.
Korte keten?	Ja, beperken van tussenschakels, inzetten op streek/regionaal
Land/regio	Nederland
Economisch leefbaar?	Nvt
Hoe lang al operationeel?	Nog niet, in begeleiding
Succesfactoren	Niet beschikbaar

12. Straffe streek, slimme logistiek, korte keten	
Wat?	De vzw Streekproducten Vlaams-Brabant is een samenwerking aangegaan met een logistieke partner en een retailer binnen het project straffe streek, slimme logistiek, korte keten.
Samenwerking? Collectieve afzet?	Ja, tussen telers en met logistieke partner (JAVA)
Aanpak logistiek: verschillende aspecten (uitbesteden, in eigen beheer, gezamenlijk, afspraken etc.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Samenwerking met JAVA: <ul style="list-style-type: none"> ○ Vroeger: twee systemen die naast elkaar bestonden (regio Hageland en regio Pajottenland), ieder regelde alles zelf en naast elkaar ○ Voorafgaande studie (SWOT, huidige distributie) ○ vzw Streekproducten Vlaams-Brabant coördineert distributie en logistiek, maar effectieve dienstverlening wordt uitbesteed aan logistieke partner <ul style="list-style-type: none"> • die moet ophalen, stockeren en beleveren • moet toegankelijk zijn voor iedereen • er moet online platform zijn • gekoeld transport ○ geen voorraden (enkel ophaling indien bestelling) ○ gebruik van centraal logistiek IT-systeem (dat vraag en aanbod kanaliseert, online bestelsysteem) 2. Bevoorrechte samenwerking met retailer: <ul style="list-style-type: none"> ○ Vzw verdedigt belangen van de producenten en de streekhoekjes ○ JAVA treedt op als groothandel ○ Wel voorraden
Afzetkanaal?	Retail, streekhoekjes, streekwinkels, horecazaken, logies, gemeenten
Aantal producenten	50 producenten, laagdrempelig (enkel instapkost)
Korte keten?	Regionale aspect primeert, maar meer dan één tussenschakel.
Land/regio	België/Vlaams-Brabant
Economisch leefbaar?	Nog te vroeg voor vaststellingen
Hoe lang al operationeel?	Oktober 2012: samenwerking met JAVA operationeel April 2013: samenwerking met retailer
Vaststellingen	<ul style="list-style-type: none"> • Verlies van direct contact met de consument bij een logistieke tussenschakel • Sommige producenten zien eigen transport nog altijd als geld gewonnen omdat zij niet alle kosten in rekening brengen. • Er is een drempel om met een grote speler in zee te gaan • Wat is evenwichtige marge voor tussenschakel?

13. Coöperatie mmm...eetjesland

Wat?	Het Plattelandscentrum Meetjesland besloot in 2007 na overleg met 17 producenten van hoeve- en streekproducten om een coöperatieve op te richten, mmm...eetjesland . In het begin lag de klemtoon op de ontwikkeling van samenwerking en de uitwerking van gemeenschappelijke acties en gezamenlijke promotie. Sinds 2012 is distributie centraal komen te staan.
Samenwerking? Collectieve afzet?	Ja, productuitwisseling tussen hoefwinkels, gezamenlijke promotie, gezamenlijke distributie.
Aanpak logistiek: verschillende aspecten (uitbesteden, in eigen beheer, gezamenlijk, afspraken etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Distributie bleek heikel punt voor de coöperatieve (maar konden zich behelpen) • Door steeds meer B2B, nood aan gespecialiseerd distributiesysteem • Volledig traject in overleg met producenten van de coöperatie: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bezoek van soortgelijke projecten in het binnen- en buitenland ○ Samenwerking met Innovatiesteunpunt ○ Op basis van bestaand systeem in Nederland: zelfstandige distributeur neemt transport op zich ○ Gekoeld transport ○ Producten worden afgehaald bij de producenten en diezelfde dag nog geleverd bij de klanten. ○ Online bestellingen ○ Samenwerkingsovereenkomst: % van omzet vloeit terug naar coöperatie ○ Verkoopprijs wordt bepaald door de producent
Afzetkanaal?	Bedrijven en organisaties (B2B)
Aantal producenten	30
Korte keten?	1 tussenschakel, regionaal, hoeve-en streekproducten
Land/regio	België/Meetjesland
Economisch leefbaar?	Voorspelling: op termijn van een drietal jaar moet distributiesysteem voldoende middelen genereren om de begeleiding en acties van de coöperatie zelf te financieren.
Hoe lang al operationeel?	Sinds juni 2013
Succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> • Klein beginnen • Ondersteuning via Fish&Chips

14. Distrikempen	
Wat?	Het project DistriKempen is een samenwerking tussen vijf partners met eigen verwerking en hoeveerverkoop (melkvee-, geiten-, varkens-, fruit- en akkerbouwbedrijf). Het doel is schaalvoordelen te realiseren bij de afzet van hun hoeve- en streekproducten in de Antwerpse Kempen.
Samenwerking?	Ja
Collectieve afzet?	Ja
Aanpak logistiek: verschillende aspecten (uitbesteden, in eigen beheer, gezamenlijk, afspraken etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Voorstudie met ondersteuning van VIL en Innovatiesteunpunt. • Zelfstandige ondernemer neemt logistiek op zich: administratie, ophalen producten, levering, facturatie en debetopvolging. • Bestellingen komen binnen, worden doorgegeven aan producenten, producent zet bestelling klaar, wordt opgehaald en binnen de 24 uur geleverd aan de klant. • Voordelen: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Uitgebreider assortiment ◦ Makkelijker productuitwisseling tussen hoeve winkels • Vanaf 2014 wordt gestart met een eigen look & feel, marketing & communicatieplan en een smaakbeurs voor bestaande en potentiële klanten binnen vooraf bepaalde regio's. • Verkoopprijs wordt bepaald door producent.
Afzetkanaal?	Horeca, kleinhandel en retail
Aantal producenten	5
Korte keten?	Ja, 1 tussenschakel, regionaal
Land/regio	België/ Kempen
Economisch leefbaar?	Recent van opstart. Volgens businessplan na 2 jaar.
Hoe lang al operationeel?	Samenwerking met distributiepartner sinds 2012
Succesfactoren	<p>Ondersteuning via Coop Award 2012 (advies en begeleiding) en Fish & Chips (via Innovatiesteunpunt en Rurant vzw).</p> <p>De opstartende partners zien het belang en voordeel in voor samenwerking en bundeling van klantenbestand.</p> <p>Geleidelijk opstart als leerproces.</p>