

KORT MAAR KRACHTIG: SAMENWERKING BIJ LOGISTIEK IN DE KORTE KETEN

Afdeling Monitoring en Studie

De Vlaamse overheid lanceerde op 12 oktober 2011 een strategisch plan voor de korte keten om de knelpunten op te lossen en actoren te ondersteunen en te stimuleren. 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 sleutel formule 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 de 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 kostprijs 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 beperkt 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 een rendabele korte keten 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 realiseren van een enorme tijd- en geldwinst enz.

Verder blijkt dat logistiek niet los te zien is van andere bedrijfsfuncties (bv. productontwikkeling, marketing, communicatie, enz.) 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), 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 sleutel formule 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 (met andere schakels in de keten) 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 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 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, 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. Als aan de succesfactoren voldaan is, is dat een eerste stap naar 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, aanwezigheid van vertrouwen, engagement, een inspirerende en verantwoordelijke trekker, afspraken en een businessplan, 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 reeds 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, evenals mogelijke consumenten/klanten en het logistiek 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 wat betreft 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.

Meer informatie

U kunt het rapport raadplegen en bestellen op de [website van Landbouw en Visserij](#). Voor meer informatie kunt u terecht bij eva.vanbuggenhout@lv.vlaanderen.be (02/552 78 37).