

Biologistiek: vermindering van knelpunten in de kleinschalige logistiek van biologische ketens

EL&I BO-04-13

Wageningen UR Food&Biobased Research

Dr. ir. P.V. Bartels

Drs. ing. J. C. M. A. Snels

december 2011

FBR rapport 1294

Colofon

Titel	Biogistiek: vermindering van knelpunten in de kleinschalige logistiek van biologische ketens
Auteur(s)	dr. ir. P.V. Bartels en drs. ing. J. C. M. A. Snels
Nummer	Food & Biobased Research rapport nummer 1294
ISBN-nummer	978-94-6173-085-5
Publicatiedatum	december 2011
Vertrouwelijk	Nee

Wageningen UR Food & Biobased Research
P.O. Box 17
NL-6700 AA Wageningen
Tel: +31 (0)317 480 084
E-mail: info.afsg@wur.nl
Internet: www.wur.nl

©Wageningen UR Food & Biobased Research

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher. The publisher does not accept any liability for inaccuracies in this report.



Het kwaliteitsmanagementsysteem van Wageningen UR Food & Biobased Research is gecertificeerd door SGS International Certification Services EESV op basis van ISO 9001:2000.

Voorwoord

Dit rapport vormt een vervolg op het project “Inventarisatie van logistiek in biologische ketens; logistieke knelpunten”, dat deel uitmaakte van het beleidsondersteunend onderzoek binnen Wageningen UR in het thema Biologische Landbouw. Het project vormt een onderdeel van de beleidsimplementatie van de Nota Biologische Landbouw (EL&I BO-04-13) en is gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I).

Graag willen wij een ieder, die heeft bijgedragen aan dit onderzoek en het tot stand komen van deze rapportage, in het bijzonder de deelnemers aan de workshop in september 2011 en de betrokkenen van het Platform Agrologistiek en van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, bedanken voor hun bijdrage.

Wageningen, december 2011

Samenvatting

Het doel van het project “Biologistiek: vermindering van knelpunten in de kleinschalige logistiek van biologische ketens” is mogelijkheden aan te reiken aan de producenten van biologische producten om de verslogistiek van biologische landbouwproducten te optimaliseren door samenwerken en bundelen van de distributie. Door de optimalisatie wordt tevens een duurzamere en rendabelere distributie mogelijk. Hiervoor is een workshop georganiseerd, waarbij producenten en mogelijke partners in het vinden van oplossingen bij elkaar zaten.

Distributie

Naast de bekende afzetketens zoals supermarkten is er een groei van de directe afzet door plaatselijke producenten van bijvoorbeeld biologische producten.

Deze producenten zijn meer regionaal gericht en hebben vaak via internet en/of een (thuis/boerderij) winkel de afzet georganiseerd. De over het algemeen kleine(re) omvang van het logistieke systeem van iedere van deze individuele producenten vormt een knelpunt in de efficiency. Dit beperkt de duurzaamheid van de logistiek omdat er gereden wordt met te weinig belading en de transportmiddelen niet optimaal gebruikt worden.

Naast de directe verkoop aan de consument wordt ook geleverd aan ondernemers, zoals horeca, verzorgingstehuizen of cateraars. Dit geeft ten opzichte aan het direct leveren aan de consument een eenvoudiger inrichting van transport maar stelt meer eisen aan de bestellogistiek. Zo ziet men dat het “product met een toegevoegde waarde” en een “product met een verhaal” ook in deze professionele omgeving goed past. Echter, bij leveringen aan bedrijven hoort ook een professionalisering van de keten wat zich weer vertaalt in de invoering van, of een versterking van HACCP (of andere door de ontvangende partij gestelde eisen ten aanzien van voedselveiligheid of voedselkwaliteit) in het gehele proces en zeker bij het transporteren.

Samenwerking

De behoefte om samen te werken is door bovengenoemde karakteristieken en ontwikkelingen gegroeid. Een model om samen te werken in de logistiek, is gebaseerd op een “waardennetwerk”. De producenten blijven in een dergelijk netwerk autonoom. Wel vindt er intern/achter de schermen een gezamenlijke communicatie plaats, waardoor bestellen, bevoorrading en afleveren geregisseerd wordt en tot een beter gebruik van de middelen leidt.

Voor deze aanpak is software en de techniek beschikbaar.

‘The last mile’ of de fijnmazige distributie blijft een uitdaging. Maar ook hier biedt samenwerking en het beschikbaar komen van o.a. software met als kenmerk flexibiliteit bij het inpassen van afleveradressen en tijdgebonden aflevering nieuwe mogelijkheden. Voorbeelden zijn gepresenteerd op de workshop.

Gesloten gekoelde keten

Het knelpunt voor bederfelijke producten bij levering rechtstreeks aan de consument is vooral het gekoeld afleveren. Hiervoor is soms toegang tot de koelkast thuis aanwezig. Verder wordt gewerkt aan het gebruik van gekoelde kratten. Een andere mogelijkheid is het aanbieden van “kluizen” bij een huis voor de aflevering. Hiernaast is ook aflevering bij een afhaalpunt mogelijk en ook dit kan weer met kluizen, waarin de gekoelde kratten gereed staan. Sommige producenten zijn met deze ontwikkeling bezig, zo denkt Ahold aan afhaalpunten voor Albert.nl.

Waardenetwerken

Een verdere ontwikkeling van de korte keten voor biologische producten met een accent op regionale afzet ligt in samenwerking en in bundeling van distributie onderling tussen producenten en met professionele transporteurs, die op fijnmazige distributie gericht zijn. Het bestelsysteem voor de consument voor biologische producten is online via internet en via boerderij-winkels. Deze bestelwijze wordt ook steeds meer gewoon in Nederland. Daarnaast kan deze bestelwijze verder uitgebouwd worden en past uitstekend in een min of meer virtueel “waarde netwerk”.

Workshop vervolg

Als resultante van het project en de workshop kan gemeld worden dat via Synthens een netwerk wordt opgebouwd om meer tot praktisch overleg te komen. Naar aanleiding van de workshop vinden nu bilateraal initiatieven plaats, onder andere over samenwerking in transport.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	5
1 Inleiding	9
1.1 Achtergrond	9
1.2 Onderzoeksvraag	9
1.4 Leeswijzer	10
2 Aanpak van de onderzoeksvraag	13
2.1 Probleemstelling	13
2.2 Project aanpak	13
3 Resultaten	15
3.1 Workshop	15
3.1.1 Doelstelling workshop	15
3.2.2 Sprekers	16
3.2 Discussie	20
4 Conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek	25
5 Bijlagen	29
6.1 Bijlage 1 Aanwezigen op de workshop van 20 september 2011	29
6.2 Bijlage 2 Presentatie van Paul Bartels over de knelpunten in de biologietiek	31
6.3 Bijlage 3 Presentatie van Iris de Graaf over integratie regionale logistiek	41
6.4 Bijlage 4 Presentatie van Alex van Hootegem en Sipko Nobel over “De Grote Verleiding”	47
6.5 Bijlage 5 Het bedrijf Coena met een overzicht van het waardenetwerk	49
6.6 Bijlage 6 Presentatie van Lodewijk van Emmen over het bedrijfsnetwerk BSB	51

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Biologische producten zijn herkenbaar aan het Eko-keurmerk. De producten worden in principe geteeld zonder kunstmest en chemische bestrijdingsmiddelen en bevatten geen chemische geur-, kleur- en smaakstoffen en conserveringsmiddelen. De biologische producten moeten traceerbaar zijn in de keten en herkenbaar zijn naast de gangbare levensmiddelen tijdens transport. De biologische producten, inclusief de wijze van transport en opslag, worden gecontroleerd door Skal, een door de overheid aangewezen organisatie.

De markt van biologische producten vormt een kleine markt met een omzet in 2010 van ongeveer 1,7 % van de totale omzet van de levensmiddelenmarkt. Het aandeel in deze totale markt groeit gestaag en in 2010 was de groei 13,1% naar € 752 miljoen aan bestedingen aan vooral de versproducten zoals AGF en vlees(waren) (www.bionext.nl/sites/default/files/biologische_kengetallen_uit_mdv_2010_0.pdf).

In de verssector is het biologische marktaandeel dan ook met 2,7% van de totale omzet hoger dan het eerder genoemde gemiddelde aandeel van 1.7%.

Hoewel verwerkte biologische AGF producten maar een klein aandeel in het assortiment uitmaken met een omzet van €8.7 miljoen ten opzichte van een totale biologische AGF omzet van €148.2 miljoen in 2010, is dit wel 55,6% meer dan voorgaand jaar 2009. Juist de bederfelijke producten vormen een uitdaging voor het kleinschalige logistieke netwerk. Door meer te conserveren, zoals via diepvriezen, wordt de logistiek voor AGF minder tijdgebonden.

De biologische producten hebben een imago van een “eerlijk” en natuurlijk product en passen daarmee in een trend bij de consument, die steeds meer producten koopt die sociaal verantwoord geproduceerd zijn (sociale duurzaamheid). De markt van biologische producten met vele kleinere distributeurs is gegroeid naast de gangbare levensmiddelenketen in Nederland, hoewel nu de supermarkten een steeds groter aandeel van de biologische producten verkopen (18.8%). Opvallend is dat de out-of-home sector nu goed is voor 21.5% van de omzet aan biologische producten. In de logistiek speelt de business-to-business (B2B) afzet aan grootkeukens voor tehuizen of restaurants of catering een steeds belangrijkere rol. Bij deze organisaties moet vaker een volledig assortiment geleverd worden tegen redelijke prijs, waardoor ook niet-biologische

producten worden verkocht. Vooral regionaal geproduceerd niet-biologisch vlees wordt vaker geleverd.

De keten wordt over het algemeen gekenmerkt door vele kleinere leveranciers, die direct aan de consument willen verkopen. Dit gebeurt vaak via het internet en met eigen bezorgdiensten. Deze producenten van biologisch fruit, groenten of vlees geven een regionaal karakter aan de productie en de verkoop, waarbij de consument “het product met een verhaal” waardeert. Door de eisen van het Skal keurmerk voor de tracering is duidelijk aan te geven wie de producten op de markt heeft gebracht. Het Skal keurmerk lijkt positief voor het imago van authenticiteit.

Het voordeel van de korte keten naar de consument op regionale basis, brengt ook een nadeel van een kleinschalige logistiek. Deze kleine schaal geeft knelpunten in de logistiek door onderbezetting van de middelen. Uit voorgaand onderzoek komt naar voren dat samenwerken van de betrokkenen in de sector en het bundelen van de logistiek een hogere rendabiliteit kunnen geven. De vergrote samenwerking wil men echter niet ten koste laten gaan van het positieve imago van de korte keten, die de kleinschalige biologische producten kenmerkt.

Oplossingen om de logistieke samenwerking te intensiveren worden vooral gezocht in een technische en organisatorische samenwerking en bundeling van het logistiek vervoer. Een vervolg wordt vooral gezocht in een ontwikkeling van specifieke technische hulpmiddelen voor de branche en de toepassing van nieuwe organisatorische mogelijkheden voor samenwerken met gebruik van de eigentijdse mogelijkheden in communicatie, zoals de toepassing van waardenetwerken.

1.2 onderzoeksvraag

Vanuit EL&I is in overleg met het Platform Agrologistiek en Wageningen UR in voorgaande jaren de vraag geformuleerd:

“Hoe de verslogistiek van de afzet van biologische landbouwproducten verbeterd kan worden door optimalisatie van de distributie om de duurzaamheid te verhogen en daardoor verbetering te bewerkstelligen van de kwaliteit van de producten en de logistieke service.”

Deze vraag is het eerdere jaar uitgewerkt in de vorm van een inventarisatie door middel van interviews en literatuuronderzoek en via een workshop. De conclusies over hoe door

samenwerking en bundeling een uitwerking aan kan worden gegeven uit de rapportage. Dit is gerapporteerd in “Inventarisatie van logistiek in biologische ketens; logistieke knelpunten (EL&I BO-04-13)” met als auteurs Dr. Ir. P.V. Bartels, Dr. W.H. van den Broek, Ir. F.-P. Scheer, Drs. Ing. J.C.M.A. Snels, Dr. Ir. J.M. Soethoudt en Ir. S. Tromp (Wageningen UR Food&Biobased Research rapport 1111, dec. 2010).

De onderzoeksvraag is nu verder geconcretiseerd in een workshop om de betrokken bedrijven kennis te laten maken met bedrijven die aanvullend kunnen zijn in de wijze van organiseren en distribueren. Tevens is het wenselijk om de samenwerking te stimuleren door de bedrijven doelgericht met elkaar te laten praten en ook in contact te brengen met ondersteunende netwerken zoals Synthens.

1.3 leeswijzer

Dit rapport geeft vooral het resultaat van de workshop met de bijhorende presentaties in hoofdstuk 2. De presentaties staan in de bijlagen. Resultaat van voorgaand literatuuronderzoek en overleg met bedrijven is in de eerste presentatie van FBR verwerkt.

2 Aanpak

2.1 Probleemstelling

Uitgaande van een kleinschalige productie met een regionaal karakter willen producenten en leveranciers tot een verbreding van het assortiment komen met een beter gegarandeerde levering aan de markt door het jaar heen. Hierbij hoort in eerste instantie een kleinschalige lokale distributie. Deze laatste blijkt minder efficiënt te zijn. Door samenwerking en bundeling moet een meer rendabele logistiek mogelijk zijn. Deze vorm van samenwerking maakt ook een meer interregionale of zelfs landelijke levering mogelijk. Daarvoor wordt voor de logistiek in de keten van bestelling tot aflevering naar samenwerking gezocht, terwijl de producent zelf met zijn producten duidelijk zichtbaar blijft en zijn zelfstandigheid gewaarborgd ziet.

In dit project wordt de samenwerking tussen de biologische bedrijven uitgewerkt door op pragmatische wijze de bedrijven kennis te laten maken met nieuwe methoden van organisatorische en logistieke samenwerking. In overleg met bedrijven is de aanpak vorm gegeven met een workshop tussen deze bedrijven met kennis hierover en met leidende biologische leveranciers.

2.2 Projectaanpak

Er is gekozen voor een praktische aanpak om de knelpunten in de logistiek bij de distributie van biologische producten via een oplossingsroute van structurele samenwerking. Deze route is in het voorgaand onderzoek gezocht in het bundelen en samenwerken via de internetweg. Vele producenten van biologische producten zijn immers actief op internet met een online winkel, die meestal lokaal functioneert.

In overleg met Platform Agrologistiek en EL&I is gekozen voor het opzetten van een workshop om tot een verdere interactie te komen en als verdere doorzetting van eerdere workshops rond de multifunctionele landbouw en biologische producten, waarbij veel van dezelfde deelnemers aanwezig zijn. Tevens kan deze workshop ook verbinding geven voor een congres binnen het project “Regioproduct: USP of Utopie?” in 2012 voor de biologische agroproductleveranciers, die bij deze workshop zijn betrokken en die vaak alleen in de regio rond hun bedrijf distribueren.

Alvorens de workshop op te zetten zijn technische mogelijkheden in verband met de koeling tijdens transport en in verband met mogelijke wettelijke beperkingen verder uitgezocht.

Voor de workshop is ook contact gemaakt met bedrijven, die een praktische invulling kunnen geven aan een nieuwe wijze van samenwerken in vooral de logistiek, die voor de biologische producenten wordt gezocht.

Een oplossingsroute, die voldoet aan de eisen van de producenten, is het gebruik van het organisatiemodel van een waardenetwerk. Hiervoor zijn bedrijven uitgenodigd, die hiermee ervaring hebben. Deze bedrijven hebben een presentatie gegeven over hun ervaringen in de praktijk.

Op basis van de contacten en de inhoud van de workshop vindt een verdere verdieping plaats door onderlinge afspraken. Verder is het de bedoeling dat er een bedrijfsnetwerk ontstaat waarin betrokken bedrijven met betrekking tot deze problematiek met elkaar van gedachten kunnen wisselen. Naast het Platform Agrologistiek kan ook Synthens hierin een leidende rol spelen.

3 Resultaten

3.1 Workshop

3.1.1 Doelstelling workshop

Deze workshop heeft als doel om gezamenlijk tot praktische oplossingen te komen voor de beperkingen, die producenten ondervinden bij de logistiek voor biologische producten, met vaak een regionale distributie.

De consument koopt steeds meer de biologische producten en een sterke groei van 10% is aanwezig via meerdere afzetkanalen. Meer consumenten, maar ook gasten in de horeca en catering, voelen zich aangetrokken tot “voedsel met een meerwaarde”. Tegelijkertijd geven deze producten ook een kans op een grotere marge door de directe afzet in een korte keten. De kosten voor de kleinschalige logistiek blijken echter hoog. Gebaseerd op een onderzoek in 2010 bij handelaren in streekproducten, die meestal biologische producten betreffen, geeft de Taskforce voor Multifunctionele Landbouw aan in hun folder “Optimale logistiek streekproducten vergt samenwerking”, dat de logistiek kosten tot ongeveer 25% van de omzet kunnen bedragen.

In principe gaat het voor de producenten om biologische producten, maar de meesten benadrukken in de praktijk richting klant vooral dat het producten met een toegevoegde waarde betreft. De toegevoegde ligt naast de herkenbare afkomst en de maatschappelijke accepteerbaarheid ook in het verhaal dat bij het product gegeven wordt. Niet het gehele assortiment kan verder als biologisch verkocht worden.

Uitwerking

De afgelopen jaren zijn er meerdere initiatieven op verschillende wijzen ontstaan om de directe afzet van producent naar consument te laten groeien, en wel op professionele wijze en vaak in een vorm van samenwerking. De gedachte leeft, dat met elkaar overleggen en (binnen grenzen) met elkaar samen te werken, gebruikmakend van de specifieke mogelijkheden in deze samenwerking, kansen geeft op een autonome groei van elke deelnemer met een gezamenlijk bloei door minder logistieke beperkingen en vooral inefficiënt transport. Doel van de bijeenkomst is om gezamenlijk tot een praktisch samenwerkingsmodel te komen voor deze logistieke uitdaging.

Bij de bijeenkomst waren ondernemers aanwezig met verschillende achtergronden, onder andere in het ontwikkelen en op de markt brengen van software, websites en distributie. Zij hebben tijdens de workshop en andere besprekingen met deelnemers aspecten getoond hoe verbeteringen mogelijk zijn om effectiever te distribueren, te bundelen of samen te werken in netwerken. Tevens is gezocht naar technische en wettelijke oplossingen bij de distributie van gekoelde biologische/regionale producten.

3.1.2 Sprekers

Aan de hand van de inbreng van zes sprekers, wordt gezocht naar een verdere ontwikkeling van de samenwerking voor een efficiëntere logistiek met minder beperkingen.

Deze sprekers met het onderwerp van hun presentatie zijn:

Spreker	Organisatie	Onderwerp
Paul Bartels	Wageningen UR FBR	overzicht van de knelpunten van de kleinschalige biologietiek
Iris de Graaf	Van eigen erf	integratie regionale logistiek
Sipko Nobel	De Grote Verleiding & ICT Nobel	ontwikkeling nieuwe logistieke software
Alex van Hootegem	De Grote Verleiding	regionale distributie
Sergej van Middendorp	Coena bv	samenwerken in waardenetwerken
Lodewijk Emmen	BSB (Brewer's Special Beers/Beer Selected Beverages)	voorbeeld van hoe de samenwerking elkaar voordeel geeft

De presentaties zijn in de bijlagen van dit verslag gegeven.

Samenvatting van de presentaties

Een samenvatting van ieder van de presentaties wordt hierna gegeven.

Paul Bartels van Wageningen UR FBR: overzicht problematiek kleinschalige logistiek

Een richting in de vergroting van de efficiency van de logistiek wordt gezocht in bundeling en samenwerking van de producenten met behoud van eigen identiteit. Door nieuwe concepten voor het gebruik van software voor de logistiek en internet, maar ook door een goede organisatie van de samenwerking is een hogere rendabiliteit te halen.

Sommige transportproblemen, zoals met koelen, kunnen technisch opgelost worden. Andere zoals wederzijds leveren van transportmogelijkheden worden door de wet beperkt (vervoer voor derden als eigen vervoerder).

Iris de Graaf van “Van Eigen erf”: integratie regionale logistiek

Doel van “Van Eigen Erf” is het uitwisselen van elkaars producten en van kennis en het promoten van de winkels en producten van de aangesloten biologische boeren, sinds 2003. “Van Eigen Erf” heeft in 2004 de eerste landelijke dag georganiseerd van biologische producenten. Deelnemers aan dit netwerk van (ruim 100) biologische producenten zijn bijvoorbeeld Hofwebwinkel, De grote Verleiding, ’t Groene Spoor, Biologisch Goed Zuid Holland. “Van eigen erf” gebruikt sinds 4 jaar standaard software voor haar logistiek van een groot bedrijf in samenwerking met Hofwebwinkel.

De webwinkel voert 1500 producten met bestelgrootten van gemiddeld ong. €60-€70. Er zijn 8 boerenwebwinkels, die circa 70% dekkend zijn in Nederland. De omzet van de webwinkels is sinds het begin gestegen van € 700.000 naar € 5 miljoen.

Een verdere aanpassing met een flexibelere interface voor de gebruikers is nuttig. Deze voorkant van het systeem kan voor verschillende gebruikers er divers uitzien, maar de presentatie is belangrijk. De kracht van de (regionale) biologische producten met “small is beautiful” wil je graag tonen. De interne achterkant van het logistiek systeem moet wel centraal geregeld zijn. Bedoeling is om producten regionaal snel te kunnen uitleveren in een korte directe keten, waardoor de marge voor de producent goed is. Eigen Erf is echter niet verantwoordelijk voor het transport of de logistiek en laat ook de organisatie over aan de producerende en aangesloten ondernemingen Bij boerderijwinkels is de marge door de zeer korte keten zeer hoog. Het assortiment moet verder uitgebreid worden. Bijvoorbeeld kan dit met meer verwerkte producten, die in het profiel passen. Het noorden van het land vermarkt al verder- verwerkte producten via “Van eigen erf” onder merknaam.

Sipko Nobel van De Grote Verleiding: ontwikkeling nieuwe logistieke software

Er wordt een modulair logistiek softwaresysteem gebouwd. Deze software kan straks door anderen gebruikt worden. Op dit moment wordt gewerkt aan de interface met de gebruikers. Zaken als korting of bestelrelaties (historie van klant etc., gebruik van een vorige bestelling) worden nog ingebouwd.

Een wens is om de interface breder te gebruiken tot een facebook-achtige omgeving, waarin ook klanten met elkaar en met de webwinkelleigenaar/producent kunnen overleggen over bijvoorbeeld recepten.

Het programma laat het toe om bestellingen op een afgesproken tijdstip te leveren op 5 minuten nauwkeurig. Er wordt een bestaande route planner gebruikt, maar het is mogelijk om snel een wijziging in de oorspronkelijk optimale route aan te brengen voor een extra bestelling (drop). Dit wordt nog ingebouwd.

Het distributiedeel van het programma ziet er uiteindelijk uit als een visueel planbord met de dagelijkse routes.

Belangrijk is natuurlijk wel om de klanten na een verandering in de route eenvoudig te kunnen informeren.

Alex van Hootegem van De Grote Verleiding (DGV): regionale distributie

Sinds 2005 heeft DGV een webwinkel. DGV levert ook aan grootverbruikers zoals lokale supermarkten en verzorgingstehuizen. Het assortiment betreft 1800 artikelen, die vooral uit de regio komen. Het aanbod aan biologische producten beperkt het assortiment. Dit betreft ook de gevraagde kwaliteit. De supermarkten willen graag regionale producten. Ook de institutionele keukens willen graag afnemen maar eisen een andere benadering dan de consument. Er zullen dan plannings gemaakt moeten worden in verband met de geplande menu's van de grootkeukens of het inkoopbeleid van de supermarkten.

Het opstarten van de webwinkel geeft hoge aanloopkosten met veel investeringen in onder andere het transport.

Alex heeft 10 "geboden" ontwikkeld om met minder kosten te draaien.

Het nieuwe distributie/bestelprogramma, waarover Sipko sprak, wordt ook sinds 2007 met subsidiegeld ontwikkeld in een samenwerking met zorginstellingen en de MFZ. Bedoeling is om het project dit jaar gereed af te ronden.

Er zijn nu 7 routes gedurende drie dagen van de week.

Een mogelijkheid zou kunnen zijn om professionele transporteurs in te schakelen voor de routes.

Ook kunnen er routes van andere regio's aan elkaar raken, waardoor een groter distributie/collectienet wordt gevormd. Op deze wijze kan het aanbod gebundeld worden.

Verdere bundeling kan door een marktplaats voor vrije vervoerruimte te maken.

Lange afstanden over regio's heen zijn wel moeilijker te plannen.

Sergej van Middendorp van Coena bv: samenwerken in waardenetwerken

Als ondersteuning van een logistieke samenwerking om tot een optimale distributie te komen kan gebruik gemaakt worden van een waardenetwerk. Dit is een netwerk, gebaseerd op de huidige communicatietechnieken, zoals semantische internet standaarden. Hiervoor is door Coena een standaard software platform ontwikkeld voor ondernemersnetwerken, waarbij het spectrum van vrijheid en samenwerking van een "peer to peer" netwerk tot centrale leiding mogelijk is.

Een voorbeeld van dit soort gedistribueerd netwerk vormt het project "*Vers van de kweker*", zoals *Henk van Eijk van Kenlog* uitlegt.

In dit project wordt in het Westland en Oostland, in het bijzonder rond Bleiswijk/Zoetermeer, vanuit een bestaande webmarkt direct geleverd door de 68 kwekers aan klanten in de streek. Klanten zijn niet alleen consumenten, maar ook bijvoorbeeld catering. Het assortiment bestaat uit groenten, fruit, bloemen en planten en omvat nu 800 producten, die niet alleen uit de glastuinbouw komen. Een gedeelte van de producten is van biologische teelt, maar ook substraatteelt wordt gebruikt. Het regionaal karakter van het product is ook herkenbaar, omdat de consument direct bij de kweker bestelt. De klant betaalt van te voren. Iedere producent is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit en levering van de producten, die door gezamenlijk ingekochte koeriersdiensten op milieuvriendelijke wijze gesourced en bezorgd worden. De transporteurs letten ook op de productkwaliteit bij aflevering, die binnen 28 uur na bestelling plaatsvindt. Naast bezorging aan de deur kunnen consumenten de producten ook op een afhaalpunt naar keuze afhalen. Als de omzet stijgt, zullen meer producenten in het netwerk opgenomen worden en zal het leveringsgebied worden uitgebreid. Volgens Henk is samenwerking in de logistiek tussen deze netwerken noodzakelijk.

De essentiële vraag is, in hoeverre samenwerking in de logistiek de onderlinge concurrentie in de perceptie van de deelnemers beïnvloedt.

Lodewijk Emmen van BSB (Brewer's Special Beers/Beer Selected Beverages, groothandel) geeft een voorbeeld van hoe de samenwerking elkaar voordeel geeft.

BSB is een groothandel met kleinschalige distributie richting de vooral de horeca en ook de retail. Het heeft een coöperatieve rechtsvorm volgens de nieuwe regelgeving voor Europees

economisch samenwerkingsverbanden (EESV). De regeling is vooral voor samenwerking van het MKB in meer landen binnen Europa bedoeld. Er mag geen kartel gevormd worden en er is geen winstdeling. Leden leggen bij afhankelijk van de kosten van BSB met een jaarlijkse herschikking. Deze is gebaseerd op een transparant “activity based cost model” waarin ieder lid zijn kostentoe rekening kan zien. Een dergelijke samenwerking eist wel duidelijke spelregels. Op commerciële gronden kan ook de toetreding van bedrijven niet geweigerd worden. De betrokken producenten van dranken, die zich bij BSB aansluiten, behouden hun autonomie maar geven de uitvoering van de logistiek uit handen, inclusief de logistieke planning, opslag en het transport via een ander bedrijf. Er is een beladingsgraad van 93%. De marketing of de sales blijven de zorg voor de eigenaars binnen BSB. De verantwoordelijkheid voor de productkwaliteit blijft bij de producenten.

3.1.1 Algemene samenvatting van de presentaties

Uit de lezingen komt een beeld naar voren, dat een logistieke samenwerking tussen de producenten mogelijk is met behoud van autonomie. Voorbeelden van een samenwerking blijken te werken en geven een logistiek voordeel.

Het organisatie-model vraagt om een duidelijke beschrijving van verantwoordelijkheden en kostentoe wijzingen om vertrouwen van deelnemers te krijgen. Tevens is er wel een gedeelde organisatie-omgeving nodig, zoals de bedrijfssystemen met websitesysteem (kan wel in interface met klanten steeds anders zijn voor elke partner) en een coördinator.

3.2 Discussie

De sprekers hebben voorbeelden gegeven voor de wijze waarop en de mate waarin er samen gewerkt kan worden met modellen voor deze samenwerking.

Vooraf de mate van autonomie in een samenwerkingsverband is voor de deelnemers een belangrijk aspect. Een ladder van samenwerking in het kader van distributienetwerk kan er als volgt uit zien:

Type	Omschrijving
Bilateraal	De boerderijwinkel voert een eigen website voor de verkoop. Juridisch gezien is hierbij veel vrijheid
gefaciliteerd	De webbeheerder laat aanbieders en afnemers zelf met elkaar tot overeenstemming komen. Juridische duidelijkheid is nodig richting de gebruikers
met een coördinator	De netwerkbeheerder voert ook een administratie, leidt een bestel- en betaalsysteem, coördineert vervoer en meer, maar de verantwoording met de productaansprakelijkheid ligt bij de deelnemers. De partners behouden hun autonomie in een gezamenlijk systeem. Het vervoer van elkaars producten kan onderling geregeld worden en eventueel kan een distributiebedrijf ingehuurd worden of kan die deel uit maken van het netwerk
met een distributeur	De producenten blijven producteigenaar, maar participeren gezamenlijk in een in- en verkoopsysteem met distributie. Het lijkt meer op een gemeenschappelijk handelshuis. Juridisch eist dit een onderbouwing. Dit kan in coöperatief verband bijvoorbeeld. BSB is een voorbeeld van deze netwerkconstructie
eigenaar	De productverantwoordelijkheid richting de klant ligt bij de netwerkeigenaar. De netwerkeigenaar is tijdelijk eigenaar van het product. Juridisch gezien is dit de eenvoudigste constructie

Effect van kleinschaligheid op economische rendabiliteit

De kleinschaligheid maakt het moeilijk om volume te krijgen. Niet alleen voor de distributie maar ook voor aanlevering van decentraal/regionaal product. Bundeling van productie en vraag is zinvol, vooral voor de verse biologische producten. Kan dit in de vorm van een coöperatie of met een groothandel (zoals BSB)?

Tevens ontstaat er een logistieke efficiency door haal- en brengadressen voor de verschillende te combineren. Er moet wel een overlap zijn in de logistieke routing. Het bereiken van onderlinge synergie is belangrijk, door (onzichtbaar voor de klant) werk voor elkaar uit handen te nemen.

Maar hoe het netwerk te delen met dagverse producten?

Het koelen vormt een knelpunt, tenzij er snel geleverd wordt. Bij levering van vlees moet er altijd gekoeld worden (kan ook individuele koeling per levering zijn).

Voor AGF is koeling tijdens transport niet nodig als er snel geleverd wordt. Bij “Vers van de kweker” wordt op deze wijze met succes gewerkt.

Hoe de logistiek slim te organiseren met kleinschalige producenten?

De vraag is of kleinschaligheid duurzaam is. Een Nederland brede opzet zal efficiënter zijn dan een combinatie van regionale bezorgers, die zich aan elkaar binden. Versbezorger of Deli XL leveren door heel Nederland. Deli XL levert business to business (B2B), dus ook voor professionele keukens. De levering aan groot/professionele keukens is snel groeiende. Bij regionale levering wordt momenteel vaak alleen op het eind van de week gedistribueerd met collectie op een andere dag. Dit maakt een goede regionale uitwisseling van producten weinig efficiënt.

De wens is om tot grotere efficiency te komen met een korte besteltijd.

Kleine producenten kunnen echter grote vervoerders gebruiken, die routes elke dag rijden.

Combinaties zijn ook mogelijk. In eigen streek zelf rondbrengen en daarbuiten gebruik maken van een bestaand vervoernetwerk.

Daarnaast kan meegelift worden op de groothandel met eigen vervoer.

De omvang en complexiteit van de logistiek in de eigen regio is echter al voor velen een kostbare aangelegenheid. De logistieke planning voor de aanlevering van de horeca of catering is complex en daardoor duur volgens DGV.

Wens is om redenen van service dat de klant zo laat mogelijk kan bestellen volgens het concept van ‘vandaar voor morgen leveren’. Dit betekent wel dat elke dag distributie plaats vinden en legt een zware druk op de bedrijfsprocessen en stelt eisen aan voorraden, toeleveringen, et cetera.

Organisatie van de logistieke stromen

Een belangrijke vraag in het kader van deze workshop is het organiseren van de logistieke stromen. Dit kan via:

- ICT, vooral via internet
- Coöperatie met regionale oplossingen
- Samenwerking transporteurs

Deze transporteurs moeten kunnen omgaan met de distributiewijze in kratten. Dit betekent dat meestal geen pallets worden gebruikt. De meeste grotere transporteurs maken juist hiervan gebruik. Distributeurs zoals Deli XL die nu leveren aan horeca en catering of supermarkten gebruiken echter rolcontainers, waarin de kratten passen. Dit biedt mogelijkheden.

Er zijn verder twee soorten logistieke stromen zichtbaar:

- Nationaal in Nederland, vooral voor B2B (business to business)
Bij de professionele logistiek worden de wettelijke eisen voor de HACCP in de keten belangrijk. Dit geldt in het bijzonder als er ook bijstromen van andere leveranciers, zoals vleeswaren door een biologische AGF-producent, worden vervoerd.
- Regionaal en gedeeltelijk interregionaal, waarbij sommige producten in hoeveelheden van minder dan 500 kg voor elkaar vervoerd kunnen worden¹. Hierdoor is het mogelijk om een vergroot assortiment te voeren en meer afleverzekerheid te bieden aan de klanten.

“Van eigen erf” ziet zeker mogelijkheden voor samenwerking met Deli XL als B2B betreft, zoals levering aan zorginstellingen.

De B2B benadering is een goed startpunt voor samenwerking. Hier kan snel een werkgroepje voor gevormd worden.

¹ Voor een eigen vervoerder geldt dat deze tot maximaal een gewicht van 500 kg, namens een derde partij mag vervoeren.

De aflevering: een aandachtspunt bij de fijnmazige distributie

Het grote probleem voor de fijnmazige verslogistiek wordt gevormd door de afwezigheid van de consument bij aflevering. Oplossingen daarvoor zijn nu:

Omschrijving	Toelichting
afspraken met de consument over een tijdslot	Een voorbeeld hiervan wordt door De grote Verleiding gegeven met de software waarbij de aflevertijd ook wordt vastgelegd en wordt gecommuniceerd. Ook Albert.nl werkt met tijden waarop geleverd wordt. Afhankelijk van het gemak moet door de consument meer betaald worden voor een handige aflevertijd
toegang tot een koeling bij de consument	Sommige producenten hebben een sleutel van het huis, waardoor ze ook gekoeld kunnen afleveren in de koelkast van de consument. Een tussenvorm is het voeren van een koelbox, waardoor de bestelling tijdelijk ergens bij het huis geplaatst kan worden. Een verdergaande versie is dat er een pincode-afsluitbare box aan het huis is bevestigd. In deze tijd, waarbij meer pakketten aan huis worden afgeleverd, zou het ideaal zijn dat naast een brievenbus ook een afsluitbare pakketbus verplicht wordt
voor de consument toegankelijke pakketkluizen	Nog in opkomst zijn de afhaalpunten zoals bij tankstations. Een verder vervolg daarvan kunnen kluisjesmuren zijn, die al of niet gedeeltelijk gekoeld zijn. Deze nieuwe vorm van grote postbussen kunnen door een lokale overheid of door een bedrijf beheerd worden als een fijnmazig afleversysteem. Het systeem kan gebruik maken van gedeeltelijk gekoelde afleverkratten

Vervolg

De workshop is bedoeld om een platform te zijn, waarbij deelnemers zelf vervolgafspraken maken. De biologische landbouw raakt volgroeid en ondersteuning vanuit Den Haag lijkt minder nodig. Vanuit de biologische landbouw komen wel andere facetten meer op de voorgrond. Deze zijn het multifunctionele karakter bij vele van de biologische producenten, Het regionaal karakter van de verkoop en de authenticiteit van het product, waardoor de consument het als een milieuvriendelijk product ervaart. Vanuit deze achtergrond is een nieuwe definiëring van de behoeften nodig.

Synthens heeft een vragenlijst aan de deelnemers van de workshop gestuurd om de samenwerking te faciliteren vanuit deze organisatie via een netwerk. Daarin kunnen ook de nieuwe aspecten van de toegevoegde waarde van de producenten voor de maatschappij verduidelijkt worden.

Daarnaast vindt er bilateraal overleg plaats voor het invoeren van nieuwe organisatievormen om tot meer samenwerking te komen en tot nieuwe marktbenaderingen te komen.

Hiervoor liggen er voorbeelden van bouwplannen voor hoe er samengewerkt kan worden:

-Vers van de kweker: samenwerking in een netwerk

-BSB: vergaande coöperatie van bedrijven met behoud van autonomie voor die bedrijven.

De gehouden lezing geeft een check list voor samenwerking.

-”Van eigen erf”: platform, dat opgezet is om gezamenlijk te werken in het kader van de biologische landbouw of regionale producten.

-Tevens is samenwerking met transporteurs/distributeurs mogelijk, zoals Deli XL.

Nieuwe ondersteunende software wordt ontwikkeld en is op de workshop besproken:

-logistiek (DGV bijvoorbeeld) met modulaire software voor de distributie en bestellen.

-organisatie (Coena bijvoorbeeld met de ondersteunende software voor de opzet van een waardenetwerk)

4 Conclusies en aanbevelingen

De centrale vraagstelling van het onderzoek is “Hoe de verslogistiek van de afzet van biologische landbouwproducten verbeterd kan worden door optimalisatie van de distributie om de duurzaamheid te verhogen en daardoor verbetering te bewerkstelligen van de kwaliteit van de producten en de logistieke service.”. Deze onderzoeksvraag is voor het onderdeel waar deze rapportage een weergave van is verder geconcretiseerd in een workshop om de betrokken bedrijven kennis te laten maken met bedrijven die aanvullend kunnen zijn in de wijze van organiseren en distribueren. Tevens is het wenselijk om de samenwerking te stimuleren door de bedrijven doelgericht met elkaar te laten praten en ook in contact te brengen met ondersteunende netwerken zoals Synthens.

De beantwoording van deze centrale vraag vanuit de context van de workshop laat zien dat de ontwikkeling van de afzet van biologische producten is in een stroomversnelling is gekomen. Vooral grote ketens van supermarkten verkopen meer biologische en fair trade producten. Naast deze gestructureerde, vaak landelijk dekkende, afzetketens is er een groei van de directe afzet door plaatselijke producenten.

Naast de directe verkoop aan de consument door deze regionale biologische producenten wordt ook geleverd aan ondernemers, zoals horeca, verzorgingstehuizen of cateringaars. Dit geeft ten opzichte aan het direct leveren aan de consument een eenvoudiger inrichting van het transport maar stelt meer eisen aan de bestellogistiek. Zo ziet men dat het “product met een toegevoegde waarde” en een “product met een verhaal” ook goed past in deze professionele omgeving. Echter, bij leveringen aan bedrijven hoort ook een professionalisering van de keten. Dit vertaalt zich weer in met de invoering van, of een versterking van de HACCP (of andere door de ontvangende partij gestelde eisen ten aanzien van voedselveiligheid of voedselkwaliteit) in het gehele proces en zeker bij het transporteren.

De behoefte om samen te werken en transport te bundelen is hierdoor wel gegroeid. Een model, dat toepasbaar is op deze logistiek, is gebaseerd op een waardenetwerk. Een uitleg hiervan is gepresenteerd in een workshop. De netwerken van “Vers van de kweker” en van “BSB” zijn functionerende voorbeelden van hoe een netwerk kan opereren onder de voorwaarden van een waardenetwerk. De producenten blijven hierbij autonoom. Wel vindt een

gezamenlijke communicatie plaats intern, waardoor bestellen, bevoorrading en afleveren georganiseerd en gecoördineerd wordt en tot een beter gebruik van de middelen leidt.

Voor deze aanpak is software en de techniek beschikbaar. Vanuit de aanwezigen bij de workshop kwam naar voren dat onder andere de firma Coena dit type software levert. Voor de fijnmazige distributie bij de klanten komt ook software beschikbaar via “De Grote Verleiding” met als kenmerk flexibiliteit bij het inpassen van afleveradressen en tijdgebonden aflevering.

Het knelpunt voor bederfelijke producten bij de consument is vooral het gekoeld afleveren. Hiervoor is soms toegang tot de koelkast thuis aanwezig. Verder wordt gewerkt aan het gebruik van gekoelde kratten. Een verdere mogelijkheid is het aanbieden van “kluizen” bij een huis voor de aflevering. Hiernaast is ook aflevering bij een afhaalpunt mogelijk en ook dit kan weer met kluizen, waarin de gekoelde kratten gereed staan. Sommige producenten zijn met deze ontwikkeling bezig.

Een verdere ontwikkeling van de directe keten voor biologische producten met een accent op regionale afzet ligt in samenwerking en in bundeling van het transport onderling voor zover de huidige wetgeving dit toestaat tot een maximum van 500 kg en met professionele transporteurs, die al op fijnmazige distributie gericht zijn.

Het bestelsysteem voor de consument voor biologische producten is online via internet en via boerderij-winkels. Deze bestelwijze wordt ook steeds meer gewoon in Nederland. Deze bestelwijze kan verder uitgebouwd worden en past uitstekend in een min of meer virtueel “waardennetwerk”.

De workshop heeft nieuwe elementen aangedragen voor overleg. Via Synthens is gestart met de opbouw van een netwerk om tot verder praktisch overleg te komen. Ook bilateraal vinden naar aanleiding van de workshop initiatieven plaats, onder andere over samenwerking in transport.

5 Bijlagen

5.1 Bijlage 1 Aanwezigen op de workshop van 20 september 2011

Aanwezigen op de workshop van 20 september 2011:

Paul Bartels	Wageningen UR FBR
Drees Peter van den Bosch	Willem & Drees
Lodewijk Emmen	BSB
Melissa Ernst	ZMF
Henk van Eijk	Kenlog
Hans Janssen	“De Hoge Born”
Jenk de Jong	Synthens
Michael Jurriaans	Platform Agrologistiek\Connekt
Iris de Graaf	“Van eigen erf”
Machteld Heisterkamp	Smaak.nl (versbezorger)
Alex van Hootegem	De Grote Verleiding
Liesbeth Kap	EL&I
Sergej van Middendorp	Coena
Sipko Nobel (software ont.)	“De Grote Verleiding” & ICT Nobel
Martin Rodenburg	Coena bv
Joost Snels	Wageningen UR FBR
Duco Snouck Hurgronje	Waddendelicatessen
Hans van der Ster	Deli XL
Milan Verstegen (e-com.)	“Van eigen erf”
Marcel Vijn	PSG, Taakgroep multifunctionele landbouw

5.2 Bijlage 2 Presentatie van Paul Bartels over de knelpunten in de biologiek

Presentatie van Paul Bartels over de knelpunten in de biologiek

Workshop 20 september 2011 logistiek voor biologische producten, samen werken in een waarden netwerk Paul Bartels Supply Chain Management



De biologische afzetketen

- Biologische sector is niche markt en kent een autonome ontwikkeling
- Kenmerkend voor de logistiek:
 - lage omloopsnelheid en wisselende vraag
 - dropdichtheid is laag, ook in waarde
 - verse producten stellen eisen
 - “the last mile” daardoor duur in een “fijnmazige” distributie
 - Relatief arbeid- en kapitaalintensief (onbetaalde uren)



De biologische producten keten

De biologische keten is klein ten opzichte van de gangbare voedsel-markt:

- groei potentie: Hoe realiseren? (knelpunten weghalen)
- De keten moet bedrijfstechnisch rendabel zijn:
 - Clusteren-verbinden- regisseren van regionale biologische productie
 - Duurzaam en efficiënt transport, eventueel met derden

Afzetkanalen

- Regionaal circuit (ook webwinkels)
- Natuurvoeding (speciaalzaken)
- Retail (supermarkten)
- Catering, horeca,
- Export



FOOD & BIOBASED RESEARCH
WAGENINGEN UR

Biologische producten, logistieke knelpunten

Meer biologisch:
Groei logistiek

Markt
NL EU
Imago

Biologisch
vers
authentiek

Regio's
Verbinden,
marktplaats

Duurzaam
Transport

Inv entarisatie van logistiek in biologische ketens;
logistieke knelpunten

P.V. Bartels et al

December 2010

Isbn 978-90-8585-568-2

Door clusteren, verbinden en regisseren



FOOD & BIOBASED RESEARCH
WAGENINGEN UR

Voordelen samenwerking 1: BPA DistrEko 2005

(naar de presentatie van Gerhard te Voortwis bij de landelijke netwerkdag Kom és van je erf 01112005 (start “van eigen erf”))

- Vermindering aantal kilometers (1/3 per collo en brandstofkosten van €1.28 naar 0.28 per collo) en transporttijd
- Minder koelwagens nodig
- Minder voorraad, product sneller van land naar klant, dagverse producten
- Administratie efficiënter en volledige traceerbaarheid
- De klant heeft duidelijkere communicatie en meer zekerheid van de aflevering



FOOD & BIOBASED RESEARCH
WAGENINGEN UR

Voordelen samenwerking 2: BPA DistrEko 2005

- Aanpak hindernissen:
 - Eigenbelang tov groepsbelang: Collega als concurrent zien, wantrouwen (opkomst supermarkt)
 - Arbeidsdruk op bedrijf, korte termijn denken
 - (Investeringsdruk, rendabiliteit)
 - Juiste mensen inschakelen
 - Overheidsbeleid (eisen bij de distributie)
- Benutten mogelijkheden:
 - Small is beautiful (betrokkenheid, service)
 - Voedselkwaliteit is in (slow food, eerlijk voedsel etc.)
 - Streekdistributie: minder kilometers
 - (netwerkbedrijfsvoering is modern)



FOOD & BIOBASED RESEARCH
WAGENINGEN UR

Ontwikkelingen in de distributie sindsdien

- Biologische producten verkoop wordt commercieler
 - Meer afzet door supermarkten
 - Meer interesse door horeca, grootkeukens etc.
 - Niet puur biologisch product
- Biologisch producten onderdeel van producten met waarde (40% groei)
- Groei internet en software
 - samenwerking bestellingen door consument
 - software voor samenwerking is verder ontwikkeld
 - meer interesse vanuit de investeerders



Knelpunten

- Concretisering van samenwerking en eventueel bundelen: verwerklijken
- Accent op logistiek: biologische producent heeft vaak regionale logistiek met knelpunten voor groei
- Logistieke knelpunten
 - hoge kosten (>20% van de omzet, soms onzichtbaar)
 - Afzet vaak regionaal: beperking in vers aanvoer
 - Aflevering vaak 1-2x per week: beperking klantenkring
 - Technische beperkingen bij aflevering (koelkrat)
 - Software beperkingen (bestelsysteem, order picking, bestelrouteplanning op aflevertijd)



Distributie: meer drops, drops/km en waarde

- Efficiëntere distributie door meer drops per kilometer en ook een hogere waarde per drop.
- Versproduct bepalend voor het systeem?
- Last mile (fijnmazige distributie):
 - bezorging
 - afhaalpunten
 - eventueel gekoeld



Oplossingen distributie

- Samenwerking met een professionele distributeur
 - Algemene distributeur (Kiala, TNT)
 - Voedseldistributeur (Deli XL)
 - Regionale distributeur: algemeen of voedsel
- Samenwerking in distributie
 - Verbinden van regio's
 - Gebruik van materiaal samen (bestelauto's, software, internet)
- Samenwerken in bestellen
 - Bestelinternet direct of indirect (Van eigen erf, The Green Bee)



Transport koelvers product

- Koeling nodig voor groenten? Waarvoor wel?
- Koeling via gekoelde ruimte in bestelwagen: inzetcontainer
- Krat per klant als eenheid: krat met inzetstuk
- Koeling via kratten:
 - Inzet koeltas in bestaande krat, kan ook gedeeltelijk (koeltas) en met een koelement. (3 vakken <7, <14, <21°C?)
 - Speciale deksel voor gesloten koelkrat met keoelementen/droogijs
 - Speciale geschuimde isolatie-kratten, eventueel ook met deksel voor koelementen.
- Koelkrat aan huis (hoe systeem, slot)



wettelijke beperkingen in distributie

- Als niet-distributeur mag maximaal 500 kg vervoerd worden van anderen.
Recente wet, dus zal niet snel veranderen.
- SKAL heeft eisen voor gezamenlijk vervoer van gangbaar en biologisch product. In de praktijk geen probleem bij goede scheiding.



Biologische producten logistiek: grootafname

- Sterke groei omzet “biologische+” producten (ong. 40%), vooral bij de supermarkten en de catering, horeca of zorg:
 - Beperking is de afstemming van het **schappenplan of menu** met het **teeltplan** en de afzetgarantie om hoeveelheden en kwaliteiten geleverd en afgenomen te krijgen
- Uitdaging in de afstemming tussen producent en klant



FOOD & BIOBASED RESEARCH
WAGENINGEN UR

Biologische producten logistiek: ICT

Naast een goed toegankelijke webportal, om vraag en aanbod af te stemmen, kan er ook behoefte zijn aan operationele (software) ondersteuning in

- Orderplanning
- Uitwisseling van producten om tot volledige levering te kunnen komen (inter-regionaal)
- Wederzijdse inzet (incl. distributeurs) van transport
- Routeplanning (inclusief tijdplanning)
- Ondersteuning in voorraadbeer (opslag)



FOOD & BIOBASED RESEARCH
WAGENINGEN UR

Biologische producten: Hoe samenwerken?

- Samenwerken via netwerken:
 - Via een portal (marktplaats)
 - Met gespecialiseerde ondernemers, die software hebben voor samenwerking
 - Gebruik van steeds meer internet voor communicatie
 - Gebruik van internet voor on-line winkelen



FOOD & BIOBASED RESEARCH
WAGENINGEN UR

Stellingen 1

- Kleinschaligheid vormt een bedrijfseconomische beperking in de distributie, daarom samenwerken.
- Eigen idealen vasthouden, maar samenwerken in de systemen, die de consument niet ziet.
- Samenwerken kan onderling als producenten, food distributeurs, met algemene distributeuren en software-specialisten
- Technische oplossingen (ook ICT) kunnen faciliteren, hoe implementeren?



FOOD & BIOBASED RESEARCH
WAGENINGEN UR

Stellingen 2

- Samenwerken in een netwerk via een portal met bestaande software
- Opzetten van een klein netwerk moet een mogelijkheid tot groei geven (bijv. samenwerking distributiekringen, distributiesuystemen, software, web sites)
- The last mile in koelvers is het knelpunt
- Samenwerken kan onderling als producenten, met food distributeurs, met algemene distributeurs en software-specialisten
- Opzetten van een klein netwerk moet een mogelijkheid tot groei geven (bijv. samenwerking distributiekringen, distributiesuystemen, software, web sites)
- Meeste ondernemers hebben weinig tijd nog over
- Door delen ontstaat vermenigvuldiging
- Een echt probleem heeft een eigenaar



FOOD & BIOBASED RESEARCH
WAGENINGEN UR

Verlag, gebruikt voor deze workshop

Voorgaand verslag, waarop deze workshop is gebaseerd:

**Inventarisatie van logistiek in biologische ketens;
logistieke knelpunten**

P.V. Bartels et al.

Wageningen UR Food&Biobased Research

rapport no. 1111

ISBN 978-90-8585-568-2

Geschreven in het kader van het onderzoek
voor de nota “biologische Landbouw” (EL&I BO-04-13)
(Zie ook www.kennis-online.nl)



FOOD & BIOBASED RESEARCH
WAGENINGEN UR

5.3 Bijlage 3 Presentatie van Iris de Graaf ver integratie regionale logistiek

Iris de Graaf van “Van eigen erf” over integratie regionale logistiek



Biologisch Goed van eigen erf staat voor:



Korte lijnen zodat:

Consument
vertrouwen krijgt:
Gezicht van de boer
uit eigen regio

Producent meer
marge overhoudt:
Wegsnijden
tussenhandel



20/01/2011

Iris van de Graaf

2



Van Eigen Erf leden

8 boerenwebwinkels circa 70% dekkend in Nederland

100 leden met boerderijwinkel of leveren aan webwinkel,

Omzet webwinkels van 700.000 naar 5 miljoen

20/01/2011

Iris van de Graaf

3

Wat doen we?



- Promotie en beheer merk voor winkels en producten van de biologische boer
- Biologische boerenstreekproducten
- Kookboek
- *Boergondisch* feestmaal
- Promotiematerialen
- BioVak Streekplein en workshops
- Marktontwikkeling: nieuwe afzet
- Nieuwe diensten voor producenten op de website

20/01/2011

Iris van de Graaf

4

Promotie en beheer merk

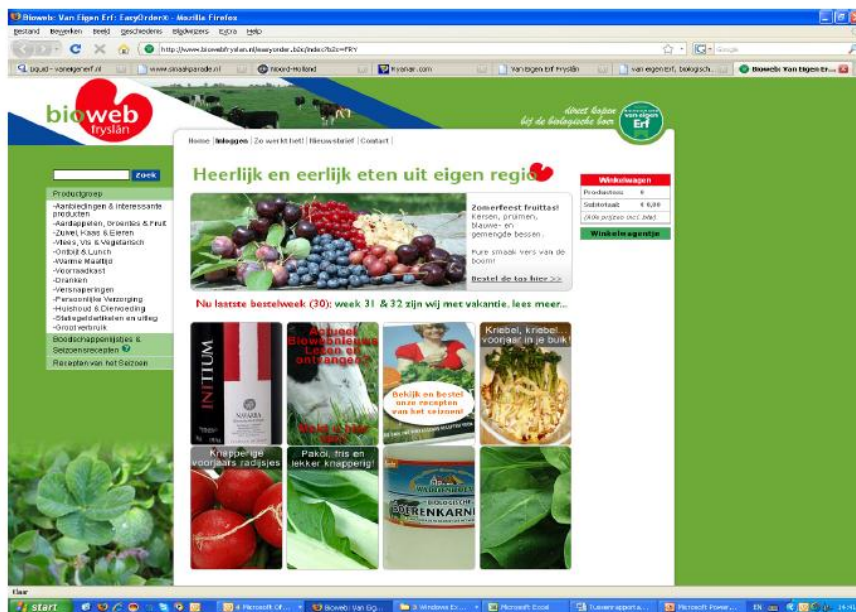


20/01/2011

Iris van de Graaf

5

Webwinkel Friesland



20/01/2011

Iris van de Graaf

6

Biologisch boerenstreekproduct



20/01/2011

Iris van de Graaf



Boergondisch feestmaal



Promotie materialen



20/01/2011



Biologische schapen-
en rundveeboerderij

't Schop

Boerderijwinkel
Open do. & vr. tot 18 u
za. tot 13 u

Esbeekseweg 2
5081ED Hilvarenbeek
Tel. 013 - 505 61 56
Email: info@hetschop.nl
www.vaneigenerf.nl



Iris van de Graaf



Cursus de winkel dat ben jij!



20/01/2011

Iris van de Graaf

1

5.4 Bijlage 4 Alex van Hootegem en Sipko Nobel over “De grote verleiding”

Alex van Hootegem en Sipko Nobel over “De grote verleiding”

Toen zij hun eetpatroon drastisch wilden veranderen, kwamen Anneke en Alex van Hootegem tot de ontdekking dat biologische producten erg lastig te verkrijgen waren. "Na de omschakeling van ons landbouwbedrijf zijn we zelf ook wat biologische producten gaan uitproberen. Al snel ondervonden we dat de producten niet alleen lastig te verkrijgen waren, maar ook de prijs-kwaliteitverhouding viel tegen. En we vonden het aanbod wat mager", vertelt Alex. Daarom besloot het stel om hier zelf mee aan de slag te gaan. Vanuit dit idee is de webwinkel De Grote Verleiding in Kruieningen ontstaan. Dienstverlening en de kwaliteit van producten staan bovenaan.

Bij De Grote Verleiding kunnen klanten online uit een breed assortiment biologische producten bestellen. "We hebben bewust voor een webwinkel gekozen omdat we niet continu mensen over de vloer willen hebben. Inmiddels schat ik dat er zo'n elf- tot twaalfhonderd klanten ingeschreven zijn", zegt Alex. De woensdag, donderdag en vrijdag zijn belangrijke bezorgdagen. De Grote Verleiding organiseert een aantal keer per jaar een klantendag met iedere keer een ander thema. "We hebben al eens proeverijen gehouden en ik denk er nu over om binnenkort de collega's hun verhaal te laten doen. Het belangrijkste is dat de klanten zien hoe het allemaal in zijn werk gaat" vertelt Alex.

Het assortiment is inmiddels gegroeid naar zo'n 1800 artikelen, een compleet levensmiddelenpakket met veel regionale producten. De Grote Verleiding werkt hierdoor met korte lijnen. "Hiermee kun je scoren. We willen alles hebben wat beschikbaar is vanuit de regio, daarom zijn we in het begin langs gegaan bij telers om te vragen of zij aan ons wilden leveren. Dit begon met bijvoorbeeld vijf kroppen sla van ene teler en dan weer drie stuks broccoli bij een andere teler. In het begin werden we nog wel eens uitgelachen, maar nu werken we met een groot netwerk aan telers." Het stel hield vol en kan rekenen op veel waardering van klanten en andere collega's. "Er waren momenten dat we dachten: waar zijn we aan begonnen. Maar het is ons toch gelukt. Onze AGF-producten zijn vaak niet eens duurder dan de conventionele exemplaren."

"Stap voor stap proberen we De Grote Verleiding uit te breiden. Inmiddels behoren restaurants, grootkeukens, boerderijwinkels en zorginstellingen tot onze klantenkring. Daarnaast willen we ons meer op de groothandel gaan richten." Vooral de zorginstellingen moesten wennen aan de biologische producten. "Het is toch een ander product. De kruiden smaakten bijvoorbeeld anders, waardoor ze weer moesten gaan proeven. Ook slinken de groenten en het vlees minder. Een biologische kipfilet is soms zelfs twee keer zo groot, dan kreeg je reactie dat de kipfilet te groot was, dit was simpel op te lossen door een mes te pakken." Inmiddels hebben de koks in de instellingen geleerd om de hele kip op te gebruiken.

"Ik wil ook de seizoenen terugbrengen. Sperziebonen uit Egypte zijn duurder en eigenlijk niet zo lekker." Klanten accepteren het dat sommige producten er simpelweg niet zijn. Dit is een continue afweging, maar zolang je aangeeft waarom het niet beschikbaar is, begrijpen de klanten het wel." Binnenkort worden nieuwe koelcellen in de schuur geplaatst en het orderpicksysteem wordt aangepast zodat de producten eerst per bus worden gesorteerd. "Nu is het wel eens zo dat

er bijvoorbeeld een bloemkool over blijft, maar dat de bus al weg is", legt Alex uit. De Grote Verleiding is van ver gekomen. "In het begin stonden we met een papieren lijstje kratten in te pakken. Dan waren we uren bezig met een paar klanten", vertelt hij.

Het klantenbestand van De Grote Verleiding groeit door mond-tot-mondreclame. "De klanten zijn heel verschillend. De chauffeurs bezorgen bij rijtjeshuizen, maar ook bij huizen met oprijlanen waar bij wijze van spreken halverwege de oprijlaan nog een benzinepomp staat. Van sommige klanten hebben we zelfs de sleutel, zodat we de boodschappen in de koelkast kunnen zetten." De Grote Verleiding bedient klanten in heel Zeeland, West-Brabant en zelf in een deel van België. Alex is niet bang voor concurrentie. "Bio is een groeimarkt, het is alleen maar goed als er bedrijven bij komen, dit is in mijn ogen geen verdringingsmarkt", besluit hij.

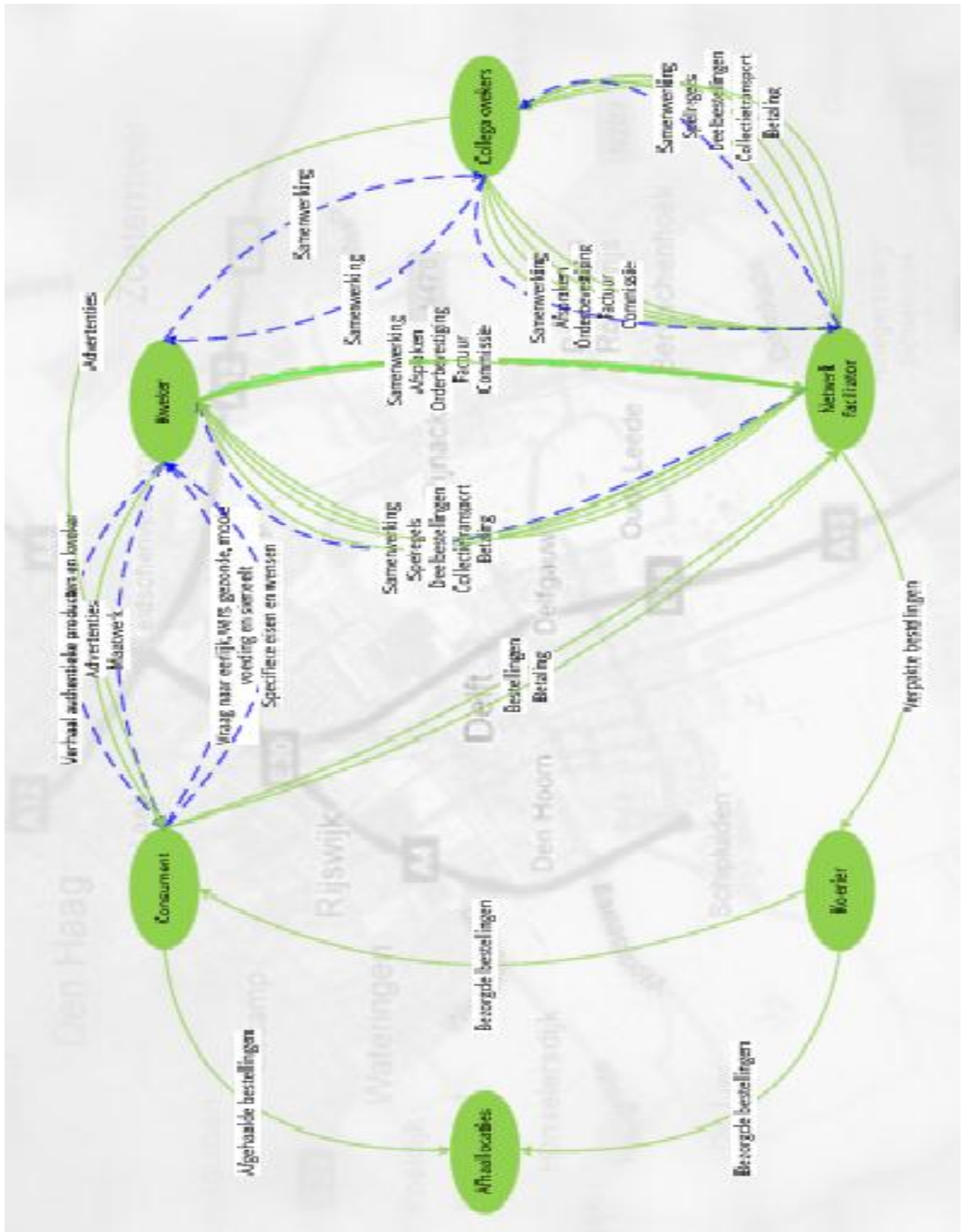


De kratten staan klaar om gevuld te worden voor de bestellingen



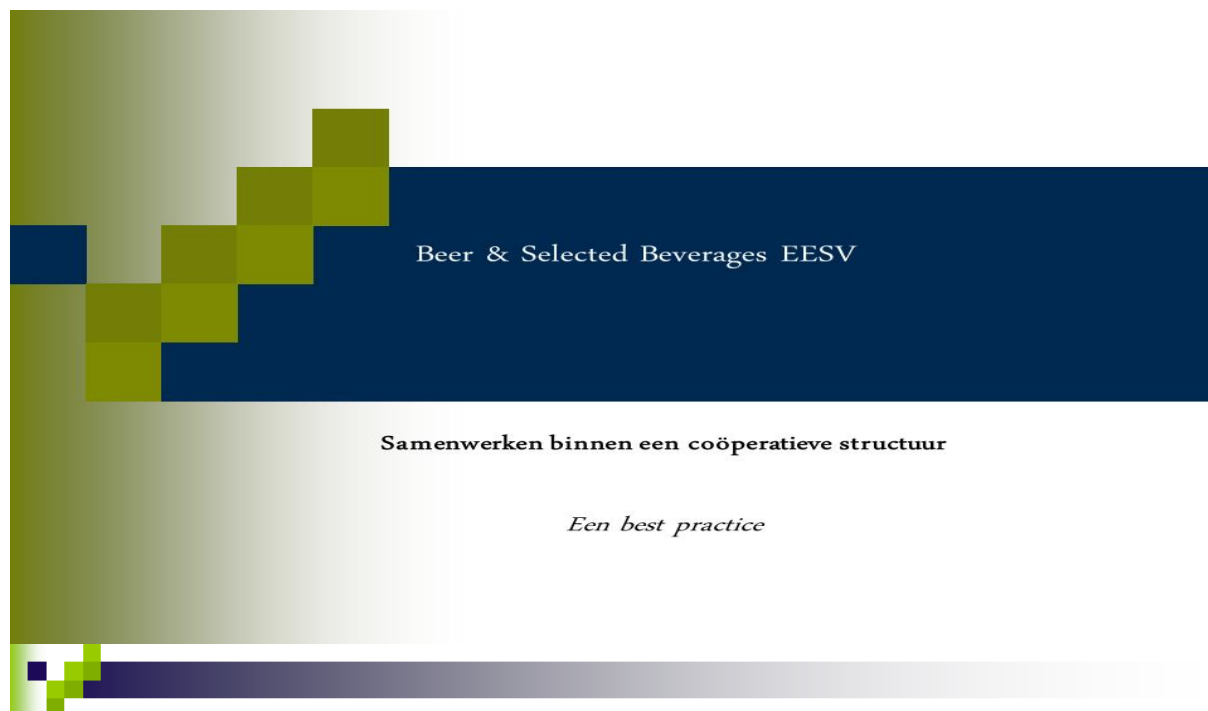
Bezorgbusje van De Grote Verleiding

Netwerk van samenwerkende distributiebedrijven (bijv. Vers van de kweker)



5.6 Bijlage 6 Lodewijk van Emmen over het bedrijfsnetwerk BSB

Presentatie van Lodewijk van Emmen met een voorbeeld van een bedrijfsnetwerk



Inhoud

1. Ontstaansgeschiedenis van BSB
2. Waarom een coöperatieve rechtsvorm?
3. Statutaire uitgangspunten
4. De boodschap aan de markt
5. Praktische vertaalslag van de uitgangspunten
 - *Bestuursmodel*
 - *Financiering*
 - *Kostentoerekening ; ABC model*
6. Succes- & faalfactoren



Ontstaansgeschiedenis van BSB

- ✓ Sterke interesse voor speciale bieren vanaf jaren '80

- ✓ Distributie onder controle van grote brouwers

- ✓ Via eigen groothandels.
 - ✓ *De Kikvorsch* Dommelsch (Inbev)
 - ✓ *De Bierelier* Grolsch / Gulpener / Oranjeboom
 - ✓ *De Brouwketel* Heineken



Ontstaansgeschiedenis van BSB

- Grote brouwers remden de ontwikkeling, hun doel:
 - *controleren*
 - *frustreren*

- Een nieuwe *route to market* was noodzaak

- Volumes te klein voor eigen distributie organisatie

- BSB eind 1995 opgericht

Beer &
Selected
Beverages



Waarom een coöperatieve rechtsvorm?

- Brouwers kiezen voor onafhankelijkheid
- Core business is brouwen en vermarkten van bier
- Distributie is strategisch, outsourcen dus lastig
- Streven naar behoud van autonomie en zeggenschap



Wat is een eesv?

- Europees Economisch Samenwerkings Verband
- Lijkt sterk op een coöperatie
- Bedoeld om economische activiteit te stimuleren
- In andere Europese markten dan de eigen thuismarkt
- Activiteiten *ondersteunend* en *aanvullend* voor leden
- Geen winstdoelstelling



Uitgangspunten; *statutaire doelstelling*

“het Samenwerkingsverband heeft tot doel:

- *via een onafhankelijke organisatie de distributie van dranken aan Nederlandse afnemers te organiseren, evenals de terugname en het sorteren van retouremballage, tegen de laagste kosten en conform de kwalitatieve eisen van de markt.”*



Uitgangspunten

- *strikte scheiding van verantwoordelijkheden*

- Marketing Mix

= *verantwoordelijkheid van de merkeigenaar*

- Kosten

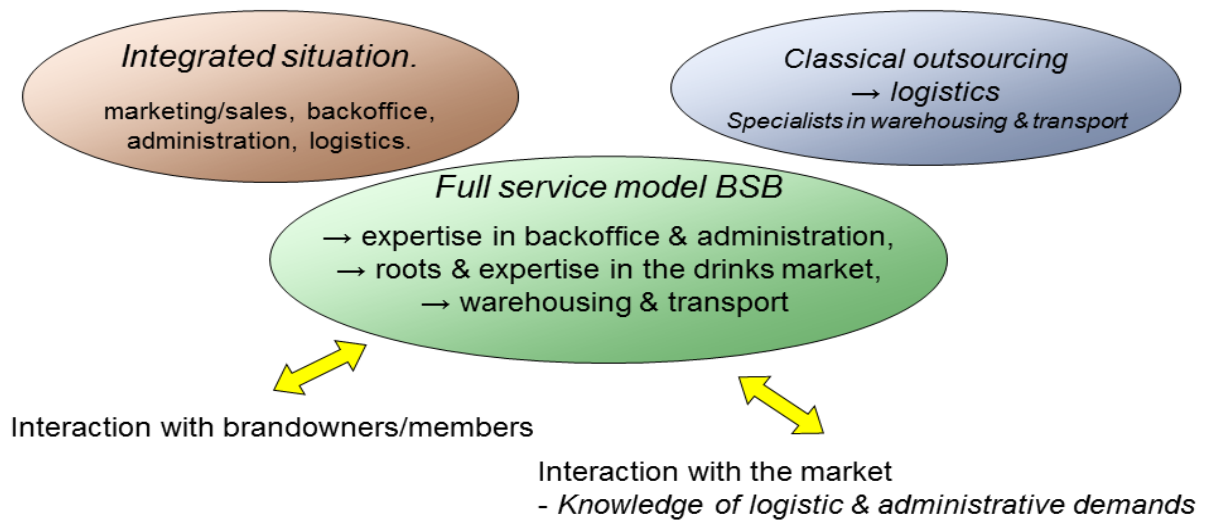
- backoffice
- voorraadbeheer
- transport
- opslag
- facturatie
- orderaanname & verwerking
- debiteurenbeheer
- ompakactiviteiten

= *verantwoordelijkheid van BSB EESV*



Uitgangspunten

- *business model*



Uitgangspunten

- ✓ Degelijke spelregels - *heldere statuten*
- ✓ Onafhankelijk bestuur - *max. 33,3% zeggenschap*
- ✓ Vrije toetreding - *streven naar laagste kosten*
- ✓ Geheimhouding - *fire walls in systeem BSB*
- *geheimhoudingsplicht*
- *controle door externe accountant*
- ✓ Geen winstdoel - *wettelijk gegeven voor eesv*



De boodschap aan de markt

- ✓ Directe commerciële relatie tussen producent en klant
- ✓ Professionele “plug & play” organisatie
 - *snelle aanpassing aan administratieve en logistieke eisen*
- ✓ BSB is geen “*extra margeschakel*”
- ✓ Dus de laagst mogelijke logistieke kostprijs
- ✓ Kostenverlaging aan de afnemerszijde door clustering
 - *één order*
 - *één vrachtwagen*
 - *één factuur*
 - *één dagelijks aanspreekpunt*
 - *hoge aanleverfrequentie*
 - *lagere voorraden*



Praktische vertaalslag van de uitgangspunten

- *bestuursmodel*

Ledenvergadering vormt het hoogste orgaan

- Beslist o.a. omtrent:
 - *Statutaire wijzigingen*
 - *Toetreding van nieuwe leden*
 - *Investeringsplan en kapitaalshoogte*
 - *Zeggenschap pro rata aandeel*

Kiest uit haar midden een RvC

- Beslist o.a. omtrent:
 - *Benoeming en ontslag van directie*
 - *Jaarlijks budget*

Dagelijks bestuur berust bij de directie



Praktische vertaalslag van de uitgangspunten

- *financiering*

- ✓ Benodigd kapitaal wordt door de leden ingebracht

- ✓ Hoogte wordt jaarlijks vastgesteld
 - *Financiering van de activa & de activiteiten*

- ✓ Schikking wordt jaarlijks herzien
 - *In functie van het vastgesteld aandeel in de totale kosten*



Praktische vertaalslag van de uitgangspunten

- *kostentoerekening*

- Kwaliteit en kosten vormen basis tot samenwerking

- Continuïteit is niet evident

- Er is sprake van concurrentieel spanningsveld

- Sleutelbegrippen: transparantie en integriteit

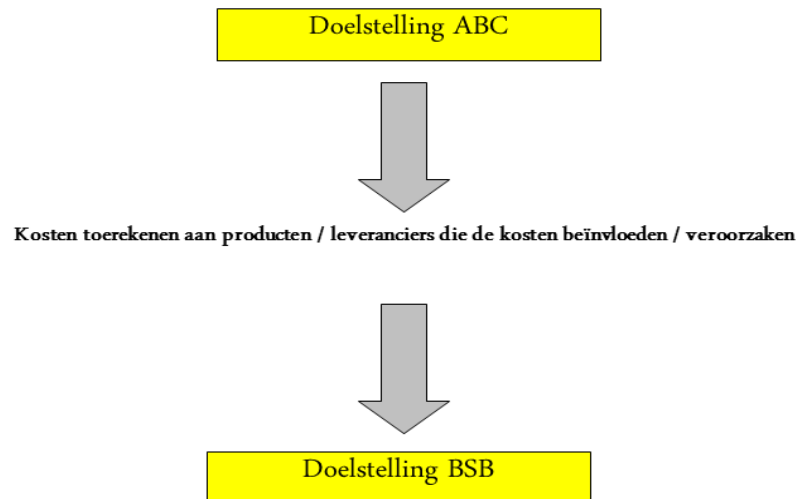
- Ieder profiteert van het gezamenlijk voordeel

- *Maar betaalt daarbinnen de eigen rekening!*

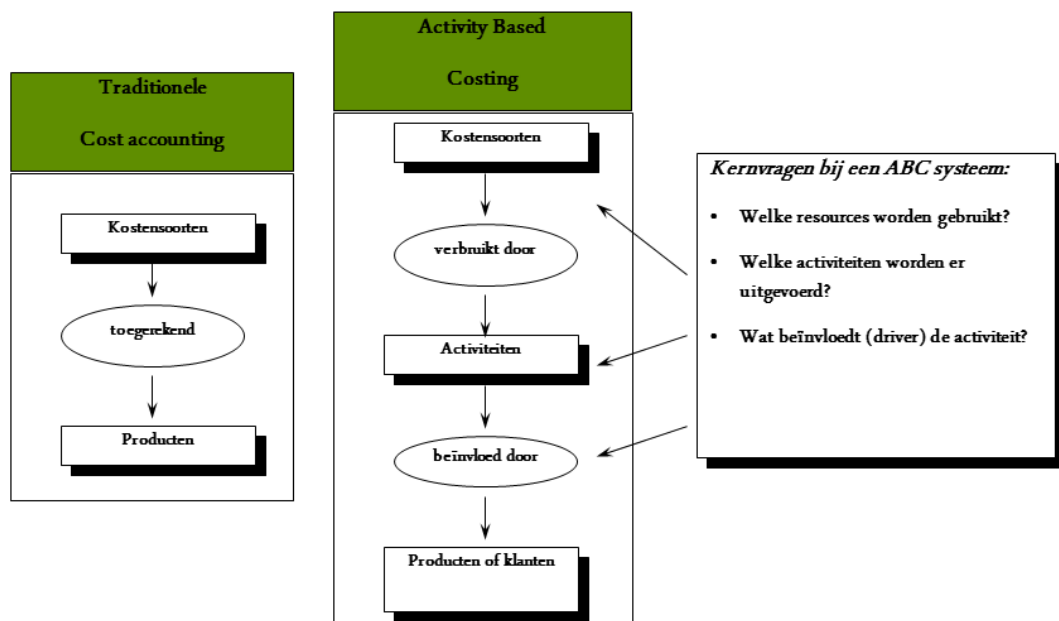


Praktische vertaalslag van de uitgangspunten

- *Activity based costing*



Activiteiten veroorzaken kosten, producenten en / of klanten creëren de vraag naar activiteiten





Activity Based Costing

- vaststellen van de individuele kostprijs

Voorcalculatie per product. Inbreng van

logistieke gegevens en geplande performance

- *Aantal colli per pallet.*
- *One way of retouremballage*
- *Inhoud in liters, grammen etc.*
- *Volume per inkooporderregel*
- *Idem per verkooporderregel*
- *Aantal benodigde palletplaatsen*
- *Jaarvolume*



Activity Based Costing

- *Nacalculatie*

Nacalculatie vindt in drie opeenvolgende fases plaats:

1. Vaststelling werkelijke kosten van activiteiten
2. Vaststelling van de werkelijke tarieven
3. Nacalculatie op basis van de performance op artikelniveau.

Aansluitend, afrekening van het saldo met ieder lid

→ *Nadat met ieder lid is afgerekend, is het resultaat '0'.*



Wat betekent BSB voor een individueel lid?

- *Het totaal*

- Bijna 600.000 hectoliter dranken
- € 110.000.000 gezamenlijke omzet
- Volledig landelijke dekking
- 93% beladingsgraad vrachtwagens
- Professioneel partner voor retailers
- Zeer concurrerend kostenniveau
 - *op basis van benchmark met best in class*



Wat betekent BSB voor een individueel lid?

- *Haarlems Jopenbier*

- Ongeveer 4.500 hectoliter per jaar
- Gemiddelde verkooporderregel < 20 kratten
- Verhoogt de beladingsgraad
- Strategische versterking van BSB
- Kostprijs gebaseerd op globale BSB tarieven
- Regionaal zwaartepunt rond Haarlem
- Toch efficiënte leveringen in buitengebieden



Succesfactoren

- Duidelijk omschreven missie
- Sterke toegevoegde waarde voor stakeholders
- Goede afspraken, geborgd in heldere statuten
- Duidelijke, door leden gedragen waarden:
 - *onafhankelijkheid, neutraliteit, integriteit, synergetisch, servicegericht*
- Proactieve omgang met verandering
- Transparante kostentoerekening



Faalfactoren

- Onvoldoende transparantie voedt wantrouwen
- Onvoldoende focus op kostenniveau
- Gebrek aan commitment tussen de leden
- Onvoldoende schaalgrootte
- Onvoldoende (geborgde) integriteit



Tot slot:

Vele spin-offs mogelijk, denk aan gezamenlijke:

- Verpakkingslijnen
- Software (BI tools, forecasting)
- Merchandising
- Inkoop marktdata
- Beursen
- Export
- Salarisadministratie

