



# Logistiek & marketing voor lokale voedselinitiatieven

## 1| Inleiding

De Lelystadse Boer is een samenwerking van zo'n 115 boeren rondom Lelystad Airport die ondernemingen in de regio etenswaar wil leveren vanuit een 'korte keten' concept (De Lelystadse Boer, 2021). Dit beoogde project had tot doel om de mogelijkheden te verkennen om het voedingsmiddelenaanbod van een specifieke zorggroep (Woonzorg Flevoland) aan te vullen met producten uit de korte keten, voorzien door De Lelystadse Boer.

In de uitgangssituatie levert Distrivers het volledige levensmiddelenaanbod voor de bewoners van Woonzorg Flevoland. Het beoogde project zou starten op basis van de vragen hoe de lokale producten ingepast konden worden in het **assortiment** en de **logistieke** organisatie van de toelevering van Woonzorg Flevoland en hoe de **bedrijfsvoering** van het ketenconcept ingericht kan worden om te voldoen aan de eisen van de klant.

Vanwege een wijziging in koers van het initiatief De Lelystadse Boer is het hierboven beschreven project niet tot uitvoering gekomen. Deze notitie kan dan ook niet casus-specifieke adviezen formuleren. Vanuit de casus, eerder onderzoek, en achtergrondkennis over het vermarkten en leveren van lokale producten uit korte ketens kunnen wij wel aandachtspunten aanwijzen die van belang zijn in processen waarin aansluiting gezocht wordt van lokale voedselproducenten op toeleveringsketens van zakelijke klanten.

Deze notitie is als volgt opgezet. Sectie 2 beschrijft de relevante achtergrondinformatie – casusbeschrijving en eerder onderzoek op vergelijkbare thema's. Sectie 3 bevat een opsomming van de belangrijkste aandachtspunten bij het vermarkten van lokale producten uit korte ketens in een B2B setting. Sectie 4 concludeert.

## 2 | Achtergrond

### 2.1. Casusbeschrijving

Generiek beschreven gaat het hier om een lokaal initiatief van meerdere boeren die gezamenlijk willen leveren aan een grote zakelijke klant in de nabije regio (B2B). De beoogde activiteiten binnen dit initiatief zijn als volgt:

#### Assortiment

- Inventariseren assortiment huidige leverancier en beoogde lokale leverancier, en behoefte van klant aan producten uit de korte keten
- Bepalen welke producten door lokale leverancier geleverd kunnen worden en hoe (bijv. in aanvulling op assortiment, ter vervanging van producten in huidige assortiment, of als beschikbaar alternatief)
- Prijsstelling

#### Logistiek

- Het in kaart brengen van de huidige logistieke operatie (besturing, informatie, organisatie, en logistieke/operationele inrichting)
- Inventariseren van toekomstige volumes op basis van de verwachte vraag en wat dit vraagt van de inrichting van de logistiek
- Inzicht in logistieke uitdagingen en inrichtingsadviezen voor de aanvoerketen naar de B2B klant (specifiek samenwerking met huidige leverancier)

### 2.2 Casus als leidraad generiek vraagstuk

Deze activiteiten konden niet uitgevoerd worden in de context van een daadwerkelijke 'korte keten' met producten van de Lelystadse Boer voor Woonzorg Flevoland, maar bieden wel een leidraad om uit te zoeken welke overwegingen en aandachtspunten – in het algemeen – komen kijken bij het leveren van lokale producten via de korte keten in een B2B context.

In dit vraagstuk zijn verschillende partijen relevant, ieder met hun eigen eisen en proposities. Onderstaand vatten we dit samen – deels op basis van de casusbeschrijving, deels op basis van aannames.

#### De B2B klant (zorggroep)

- Wil 'ontzorgd' worden door aanbieder van levensmiddelen
- Wil cliënten/bewoners een assortiment bieden van constante, goede kwaliteit, bestaande uit een mix van altijd beschikbare producten en seizoen afhankelijk producten

#### De huidige B2B leverancier

- In de uitgangssituatie de enige leverancier van levensmiddelen aan de klant
- Verzorgt regelmatige leveringen van bestelde levensmiddelen aan de klant
- Koopt in bij verschillende leveranciers
- Levert aan meerdere (B2B) klanten
- Past assortiment aan, aan de wensen van de klanten (bijv. vraag naar altijd beschikbare producten, seizoensproducten, verse en bewerkte producten)

#### De beoogde lokale leverancier

- Biedt producten aan van een groep van lokale boeren
- Aanbod is regionaal en seizoensafhankelijk
- Levert producten in principe vers, verwerking- en verpakkingsstappen behoren tot de opties

### 2.2. Roadmap

Eerder werk van Wageningen University & Research (WUR) op het gebied van korte ketens van regionaal voedsel heeft een roadmap geschetst hoe dergelijke initiatieven zich kunnen ontwikkelen, en welke fasen deze doorheen moeten om van een groep geïnteresseerde ondernemers te groeien tot een robuuste organisatie die zich blijft doorontwikkelen (Snels et al., 2020). Deze roadmap is in zijn geheel te vinden in Appendix 1.

Kijkend naar de case dan zien we dat de eerste stappen zoals ze in de roadmap staan al zijn doorlopen door het initiatief 'de Lelystadse Boer'. Deze groep ondernemers is het initiatief gestart, hebben hun propositie geformuleerd (en over tijd ook weer aangepast), hun regio bepaald (het gebied rond Lelystad Airport), hun assortiment vastgesteld, en hun klantengroep gekozen (B2B klanten). Het initiatief is gevestigd als stichting, bestuurd door boeren uit het gebied, met daaraan verbonden een werkorganisatie, in samenspraak met partners zoals Lelystad Airport, Lelystad Airport Businesspark, Gemeente Lelystad, en Provincie Flevoland (De Lelystadse Boer, 2021). De toeleveringsketen voor Woonzorg Flevoland heeft de operationele fase niet gehaald, waarin keuzes rondom de marketing, kwaliteitscontrole, financiering, en logistiek relevant worden.

De volgende sectie gaat in op deze keuzes voor de betrokken partijen, en wat voor overwegingen belangrijk zijn bij het maken van deze keuzes.

## 3 | Aandachtspunten lokale voedselinitiatieven

Het uitgangspunt is dat het aanbod van het regionale boereninitiatief en dat van de huidige (landelijke) levensmiddelenleverancier gecombineerd worden tot een assortiment van de gewenste productsamenstelling. Bij het realiseren hiervan komt een aantal, met elkaar samenhangende keuzes kijken. De meest fundamentele beslissing die de partijen in deze casus moeten nemen is **hoe de lokale producten geleverd gaan worden aan de zorggroep**. Hiervoor zijn enkele opties

- Het 'korte keten'-initiatief levert direct aan de zorggroep via hun eigen distributie. Hierdoor houden ze meer controle over hun producten, zijn ze als lokaal initiatief zichtbaarder voor de klant, en hebben ze meer vrijheid om het product aan te bieden zoals ze dat willen. Nadeel hiervan is dat de zorggroep meerdere leveringen krijgt van levensmiddelen (in plaats van 1 complete levering door hun huidige en enige leverancier). Bovendien moeten het boereninitiatief en de zorggroep samen beslissen hoe om te gaan met seizoensgebonden variatie.

- Het 'korte keten'-initiatief gaat een samenwerking aan met de huidige leverancier van de zorggroep. Hierbij is de zorggroep 'ontzorgd' van beslissingen over marketing en logistiek, en kan het boereninitiatief gebruik maken van het bestaande distributienetwerk van de huidige leverancier. Dit laatste element kan ook kosten drukken voor het boereninitiatief (Monteny & Schans, 2015). Nadelen in deze organisatievorm zijn onder andere dat het boereninitiatief minder controle heeft over haar producten en de huidige leverancier als tussenpersoon ook wil verdienen op de lokale producten.

Aanpalend hieraan is een beslissing over de inrichting van de logistiek. We nemen aan dat de keten van lokale producten loopt van individuele boeren via een opslaglocatie van het boereninitiatief naar haar klanten. Voor de toeleveringsketen van de lokale producten naar de zorggroep onderscheiden we de volgende opties:

- Het boereninitiatief levert ook direct aan andere B2B klanten in de regio en zou in principe de zorggroep op dezelfde manier kunnen voorzien. In lijn met het eerste scenario hierboven fungeert het boereninitiatief als tweede leverancier naast de huidige leverancier. Wederom: voor het boereninitiatief heeft dit het voordeel dat zij controle hebben over de keten en producten, voor de zorggroep levert dit wat meer werk op omdat zij bestellingen bij verschillende leveranciers op elkaar moeten afstemmen.
- Als de zorggroep de voorkeur heeft (of contractueel gebonden is) om alles via hun huidige leverancier te laten leveren, maar wel producten van het boereninitiatief in hun assortiment willen voeren, zijn er twee opties. Bij beiden zal het aantal voedselkilometers wat hoger liggen (ervan uitgaande dat het DC van de huidige leverancier verder weg ligt van de boeren en zorggroep, die in dezelfde regio liggen). De voedselkilometers hoeven echter niet meteen een grotere footprint te betekenen, gezien de efficiëntie die te behalen is door betere benutting van voertuigcapaciteit.
  - \* Een samenwerkingsvorm tussen het boereninitiatief en de andere leverancier, waarbij de levering aan de zorggroep door laatstgenoemde wordt verzorgd, en het boereninitiatief wel controle houdt over haar eigen producten. De zorggroep bestelt direct bij het boereninitiatief, zij leveren aan het distributiecentrum van de andere leverancier, die het vervolgens in een verzending levert.
  - \* De huidige leverancier neemt de producten af van het boereninitiatief en voert deze zelf in hun eigen assortiment. De zorggroep bestelt zoals voorheen bij hun huidige (en enige) leverancier, en wordt hierin tegemoetgekomen in hun wens ook lokale producten te kunnen bieden aan cliënten.

Een set van beslissingen die de zorggroep in ieder geval moet nemen is **hoe ze het levensmiddelenassortiment voor hun cliënten willen inrichten en aanbieden**. Hierbij moet rekening worden gehouden met het relatief beperkte en seizoensafhankelijke assortiment van het boereninitiatief (Scheer & Snels, 2012). Deze seizoensafhankelijkheid leidt tot piekmomenten in het aanbod, met doorgaans beperkte capaciteit om de producten na oogsten te bewaren. Dit maakt het uitdagend om vraag en aanbod continu goed op elkaar af te stemmen. De zorggroep kan het assortiment lokale producten samenvoegen met het assortiment van de huidige leverancier, of ervoor kiezen de twee assortimenten gescheiden te houden, om zo het lokale aanbod nadrukkelijker te onderscheiden. Los van deze beslissing heeft de zorggroep altijd de mogelijkheid om een zo breed mogelijk assortiment samen te stellen met producten van hun huidige leverancier (bijvoorbeeld wanneer het boereninitiatief een product niet kan leveren buiten het seizoen), maar kan er ook voor kiezen een 'statement' te maken en een meer seizoensgebonden assortiment te gaan voeren, met een groter aandeel voor lokale producten, en sommige producten alleen aan te bieden in de seizoenen dat deze lokaal beschikbaar zijn. Voor de assortimentsinrichting onderscheiden we de volgende mogelijkheden:

- Het aanbod van lokale producten is – wanneer beschikbaar – een aanvulling op en alternatief voor het (ongewijzigde) standaardassortiment van de huidige leverancier. Cliënten van de zorggroep hebben nu voor sommige producten de optie om te kiezen tussen lokaal of niet-lokaal assortiment. Voor sommige lokale producten zal geen alternatief beschikbaar zijn, deze zijn dan puur een aanvulling op het bestaande assortiment. In dit scenario kan de zorggroep makkelijker werken met 2 verschillende leveranciers, maar moet wel over het jaar de bestelde hoeveelheden afstemmen op het (variabele) aanbod van het boereninitiatief en de vraag van de eigen cliënten. Hierin heeft de zorggroep ook de mogelijkheid om bepaalde producten alleen nog aan te bieden in het seizoen dat deze lokaal beschikbaar zijn.
- Lokale producten vervangen - wanneer beschikbaar - vergelijkbare producten in het standaardassortiment van de huidige leverancier. Ook kan de zorggroep ervoor kiezen bepaalde lokale producten alleen 'in het seizoen' aan te bieden. Dit scenario is ook werkbaar wanneer de huidige leverancier het aanbod van het boereninitiatief verwerkt in hun eigen aanbod, en deze zo volledig ontzorgt. Dit kan bijvoorbeeld gestimuleerd worden door de B2B klant die eisen stelt aan een 'zo veel mogelijk lokaal' assortiment.

Zoals besproken hebben de keuzes hierboven implicaties voor de marketing, hoe de lokale producten aangeboden kunnen worden aan de klant. **Een extra stap hierbij is het mogelijk verwerken en verpakken van lokale producten tot samengestelde producten**, bijvoorbeeld het snijden van lokale groente voor

samengestelde salades. Hierbij speelt voor het boereninitiatief een trade-off tussen toegevoegde waarde en complexiteit. De verwerkingsstap voegt waarde toe, maar introduceert ook een aantal nieuwe vraagstukken rond marketing, keteninrichting en processen.

- Een samengesteld product is voor de klant waardevol, maar een vers lokaal product ook (vergeleken met een niet-lokaal alternatief). Een samengesteld product kan bestaan uit volledig lokaal verkregen ingrediënten, maar in veel gevallen zullen de ingrediënten van lokale origine moeten worden aangevuld met ingrediënten van buiten de regio (bijvoorbeeld omdat deze niet geteeld kunnen worden in het lokale klimaat of niet altijd lokaal beschikbaar zijn). In dit geval moet het boereninitiatief de afweging maken of de meerwaarde van verwerking opweegt tegen het feit dat hun producten wellicht niet meer als volledig lokaal kunnen worden gepositioneerd.
- Als gekozen wordt voor verwerking in samengestelde producten moet een keuze gemaakt worden over waar en hoe dit moet gebeuren. Dit is een 'make or buy' keuze voor het boereninitiatief, met de mogelijkheid om de verwerking volledig in huis te doen, hier een externe partij voor in te schakelen, of de producten te verkopen aan een zelfstandige verwerker. Het voordeel van eigen verwerking is dat het initiatief controle houdt over haar producten, verwerking lokaal kan organiseren, en de marge verdient op haar producten. Daarentegen wordt de eigen operatie complexer (met bijvoorbeeld strenge kwaliteitseisen en verminderde houdbaarheid van gesneden producten ten opzichte van verse), en moet wellicht veel nieuwe kennis en capaciteit in huis gehaald worden om de verwerkingsoperatie op te zetten – met alle risico's die daarbij horen. Een externe partij (hetzij ingehuurd, hetzij als afnemer van de verse producten) kan daarbij ook voordelen van schaal en expertise hebben die het boereninitiatief ontberen.
- Kwaliteit is hierbij een issue. Gesneden producten zijn over het algemeen beperkter houdbaar dan verse producten en moeten eerder gekoeld bewaard en vervoerd worden. Dit heeft implicaties voor de keteninrichting en transport. Als het boereninitiatief zelf levert aan de zorggroep moeten zij de vraag goed kunnen voorspellen en verwerking daarop aanpassen en/of investeren in gekoelde opslag- en transportcapaciteit. Andere partijen zullen hierin meer schaal en expertise hebben en kunnen het boereninitiatief effectief ontzorgen. Hieronder rekenen wij ook de huidige levensmiddelenleverancier van de zorggroep, wat een samenwerking tussen deze en het boereninitiatief aantrekkelijker maakt.

---

## 4 | Conclusies

---

Omdat de samenwerking tussen De Lelystadse Boer en Woonzorg Flevoland niet tot uitvoering is gekomen, is deze notitie gebaseerd op een hypothetische casusbeschrijving op basis van deze casus en enkele scenario's van hoe de toekomstige situatie eruit had kunnen zien. Hierom zijn ook geen casus-specifieke aanbevelingen te doen, maar heeft deze notitie wel de belangrijkste overwegingen uiteengezet voor dergelijke samenwerkingen.

Voor het boereninitiatief speelt er een serie 'make or buy' beslissingen op het spectrum 'zelf doen – samenwerking – uitbesteden', waarvan de uitkomst wordt bepaald door hun huidige businessmodel, hun ambities, en hun capaciteiten, maar zeker ook door de verwachtingen van de eindklant. De twee belangrijkste beslissingen zijn 1) wil het boereninitiatief zelf leveren aan de klant, of door middel van een samenwerking of leverancier-afnemerrelatie gebruik maken van het netwerk van de bestaande leverancier, en 2) wil het boereninitiatief verse producten gaan leveren of de eigen producten ook verwerken tot samengestelde producten (en zo ja, wil deze dit zelf doen of uitbesteden).

Een van de belangrijkste factoren is de vraag vanuit de B2B afnemer. Het is mogelijk dat deze volledig ontzorgd wil worden, maar als deze een duidelijke vraag neerzet naar lokale producten moet zij ook gaan nadenken over vraagstukken rond logistiek (hoe willen ze het voedsel geleverd krijgen), marketing (hoe willen ze de lokale producten aan hun cliënten aanbieden, naast of binnen het reguliere assortiment), en ketenorganisatie (hoe gaan ze om met afspraken met verschillende leveranciers). Deze vraag bepaalt uiteindelijk welke opties voor logistiek en marketing voor de leveranciers (zowel het lokale initiatief als de huidige levensmiddelenleverancier) in aanmerking komen. Binnen de mogelijke opties moet het boereninitiatief overwegen hoeveel zij in de logistiek en verwerking zelf willen doen (een samenwerking met een andere partij kan het initiatief ontzorgen) en met welke propositie zij hun producten willen aanbieden (hoe onderscheidend moet het lokale aanbod zijn?). Bepalend voor deze keuzes is uiteindelijk het belang dat de betrokken partijen hechten aan het aanbieden van lokaal voedsel, en met welk 'verhaal' ze dit willen doen.

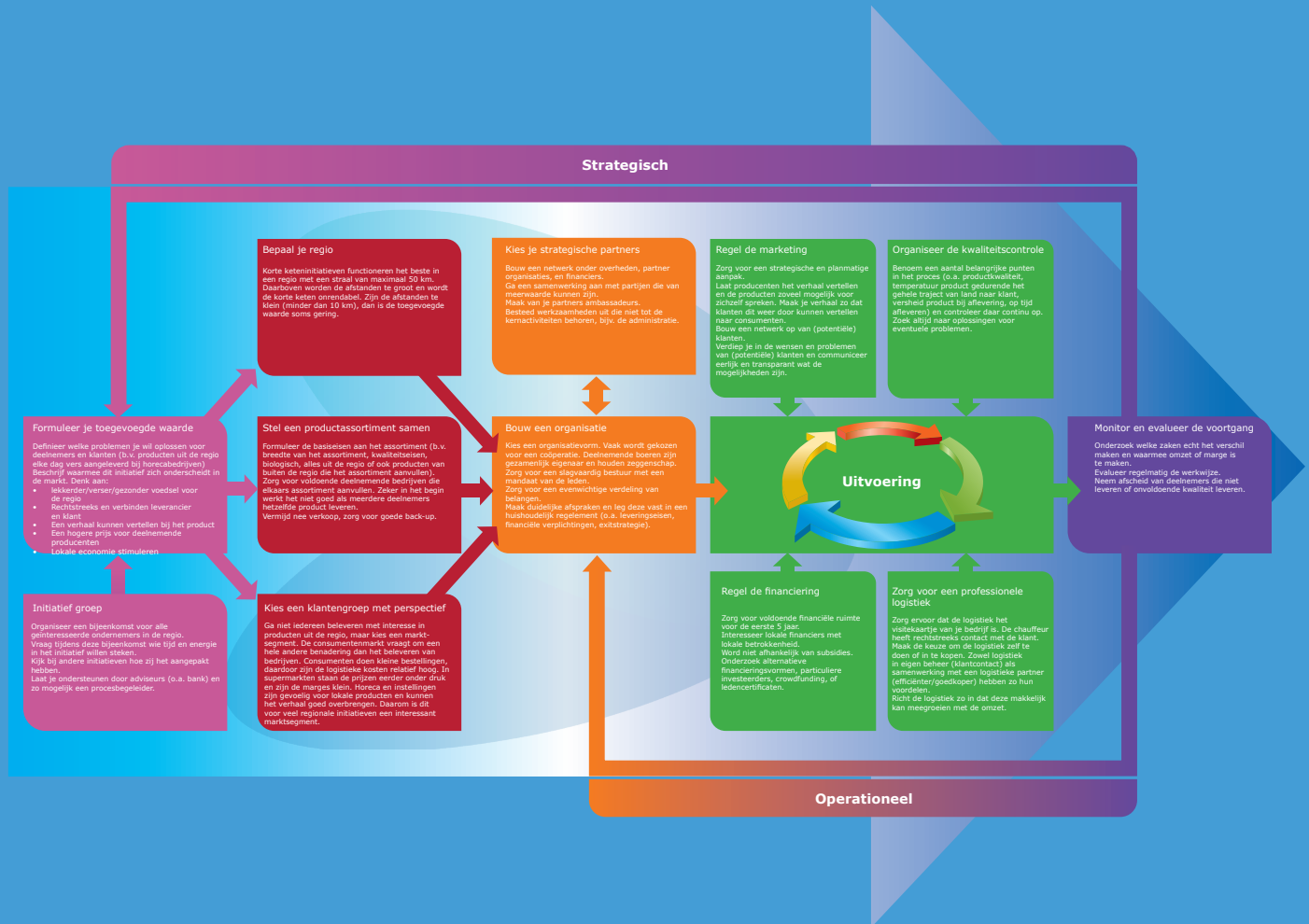
Beslissing		Opties		
Levering lokale producten aan de zorggroep		Het 'korte keten'-initiatief levert direct aan de zorggroep via hun eigen distributie	Het 'korte keten'-initiatief gaat een samenwerking aan met de huidige leverancier van de zorggroep.	
Inrichting van de logistiek		Directe levering door lokaal initiatief aan B2B klant	Levering lokale producten via bestaande leverancier aan B2B klant (samenwerking)	Lokaal initiatief is toeleverancier van bestaande leverancier en die levert ook lokaal product aan B2B klant
Assortiment		Lokaal product is – wanneer beschikbaar – een aanvulling op en alternatief voor het standaard-assortiment van de huidige leverancier	Lokale producten vervangen – wanneer beschikbaar – vergelijkbare producten in het standaardassortiment van de huidige leverancier	Lokaal assortiment geheel apart aanbieden van standaard-assortiment van huidige leverancier
Verwerken en verpakken	Inhoud product	Volledig uit eigen lokaal product	Samengesteld uit lokaal en ander product	
	Make or buy	Volledig in huis	Externe partij (inhuur)	Producten verkopen aan een zelfstandige verwerker
	Kwaliteit	Gesneden producten zijn over het algemeen beperkter houdbaar dan verse producten en moeten eerder gekoeld bewaard en vervoerd worden. Dit heeft implicaties voor de keteninrichting en transport		



## Referenties

De Lelystadse Boer. (2021). Over Ons. <https://delelystadseboer.nl/over-ons/>  
Monteny, A., & Schans, J. W. v.d. (2015). Verkennend onderzoek kansen opschaling korte voedselketens Rotterdam.  
Scheer, F.-P., & Snels, J. (2012). Regio production, USP of Utopie?  
Snels, J., Vijn, M., & Bruin, R. de. (2020). Roadmap Korte Ketenontwikkeling door samenwerkende boeren.

## Appendix 1 | Roadmap Korte ketenontwikkeling door samenwerkende boeren



## Colofon

Auteurs | Joost Snels en Bob Castelein | Wageningen University & Research  
Met medewerking van Marcel Vijn | Wageningen University & Research | Pieter Vink | Nedergroep Vormgeving | Caroline Verhoeven  
Stichting Wageningen Research is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

© 2021 Wageningen | Wageningen University & Research