



SUCCES FACTOREN KORTE KETEN



ILVO
Instituut voor Landbouw,
Visserij- en Voedingsonderzoek

Steunpunt
KORTE KETEN

INHOUD

03	INTRO
04	METHODIEK
06	DRIVERS
28	IMPACT
34	CONCLUSIE

ILVO
Instituut voor Landbouw,
Visserij- en Voedingsonderzoek

UITGEVOERD DOOR
Ilvo

IN OPDRACHT VAN
Steunpunt
Korte Keten

GEFINANCIERD DOOR
FOD Economie

Steunpunt
KORTE KETEN

Ferm

economie

Vlaanderen
in landbouw en visserij

INTRO

DUURZAAM, VEERKRACHTIG EN ECONOMISCH RENDABEL

KORTE KETEN IN DE LIFT

De korte keten zit in de lift. Het aantal landbouwers dat op één of andere manier via de korte keten afzet, stijgt gestaag. Voor bepaalde bedrijven is het zelfs een hele belangrijke poot binnen het landbouwbedrijf en geen ondergeschoven kindje (meer).

DUURZAAM AFZETSYSTEEM

De korte keten is een duurzaam afzetstelsel maar bestaat uit een verscheiden verzameling van bedrijven en initiatieven die moeilijk in één strikte omschrijving zijn vast te leggen. Vaak zien we een hoge mate van diversiteit in activiteiten, inkomensstromen en afzetkanalen. Veel korte keten bedrijven zijn namelijk multifunctionele landbouwbedrijven, met een diversiteit aan verdienmodellen. Concreet gaat het bijvoorbeeld om de verkoop in een horecawinkel en op markten, gecombineerd met activiteiten als bedrijfsbezoeken op het landbouwbedrijf, kinderfeestjes, knuffelboxen, hoefveerisme, hoefveer-eras, vergaderingen op de boerderij, omzet uit ambulante handel, enz. Ondanks de grote mate van diversiteit worden al deze bedrijven gekenmerkt door een aantal gemeenschappelijke karakteristieken: de consument wordt betrokken, slechts een beperkt aantal schakels worden ingezet, er is zeggenschap van de producent in prijszetting, het heeft een lokaal karakter en er is contact van de consument met de landbouwpraktijk.

MARKTGERICHT BEDRIJFSMODEL

Korte keten is dus een bedrijfsmodel dat zich onderscheidt van het courante bedrijfsmodel doordat de landbouwer prijszetter is i.p.v. prijsnemer. Daarom wordt gesteld dat het korte keten bedrijfsmodel een marktgericht bedrijfsmodel is. In dergelijk bedrijfsmodel ondergaat de land- en tuinbouwer de markt niet, maar neemt hij zelf het heft in handen.

Zowel voor het beleid, maar zeker ook voor de landbouwers die aan korte keten doen (of zich juist aan het oriënteren zijn op andere verdienmodellen) en de adviseurs die landbouwers met korte keten plannen begeleiden is het belangrijk om een beter inzicht te krijgen in het verdienmodel 'korte keten'.

SUCCESSFACTOREN KORTE KETEN

Met dit onderzoek trachten we hieraan een substantiële bijdrage te leveren door een antwoord te bieden op de centrale vraag welke set van factoren nu juist bepalend is voor een duurzame, veerkrachtige en economisch rendabele bedrijfsvoering in de korte keten.

Onderliggend onderzoek werd uitgevoerd door ILVO in opdracht van Steunpunt Korte Keten en gefinancierd met middelen van de FOD Economie.





▶ ONDERNEMERS INTERVIEWEN

De resultaten van het onderzoek werden verkregen door diepte-interviews met 24 korte keten ondernemers. De betreffende ondernemers werden geselecteerd uit een lijst opgesteld door Steunpunt Korte Keten van een 70-tal bedrijven actief in de korte keten. Deze ondernemingen werden naar voor geschoven daar zij allen een korte keten activiteit hebben die zowel duurzaam, veerkrachtig en economisch rendabel is. Tevens werden in de lijst enkel bedrijven opgenomen waarvan de omzet uit korte keten minimaal 100K Euro is. Bij de uiteindelijke selectie van de te interviewen bedrijven werd uitdrukkelijk gekozen voor een diversiteit naar sector, inkomensstromen en afzetkanalen.

De interviews werden afgenomen in 2020 en 2021. Elk diepte-interview werd op het landbouwbedrijf uitgevoerd op basis van een semigestructureerde vragenlijst. In nagenoeg alle gevallen was zowel de korte keten ondernemer als de meewerkende partner / zoon / dochter op het interview aanwezig. Alle interviews werden met toestemming van de geïnterviewden opgenomen en nadien volledig uitgeschreven.



▶ GEGEVENS KOPPELEN

Voor de analyse van de interviews werd gebruik gemaakt van Nvivo12, een software pakket speciaal ontwikkeld voor de uitgebreide analyse en interpretatie van kwalitatieve data. De uitgeschreven interviews werden in Nvivo12 geïmporteerd en vervolgens gecodeerd via de methode van axiale codering. Axiale codering is een kwalitatieve onderzoekstechniek die gegevens verbindt om codes, categorieën en subcategorieën te onthullen die zijn geworteld in de stemmen van respondenten in de verzamelde gegevens. Met andere woorden, axiale codering is een middel om koppelingen tussen gegevens tot stand te brengen.

Bij de uitvoer van de diepte interviews op de korte keten bedrijven werd ook gevraagd in hoeverre zij inzicht wensten te verschaffen in hun boekhoudgegevens. Hierbij werden geen specifieke analyses op de financiële gegevens gedaan en dienden de inzichten eerder om het verhaal rond succesfactoren te ondersteunen.



▶ SUCCESFACTOREN IDENTIFICEREN

Op basis van de interviews en met behulp van de axiale coderingsmethode werd een onderscheiden set van factoren geïdentificeerd die bepalend zijn voor een duurzame, veerkrachtige en economisch rendabele korte keten activiteit op de landbouwonderneming.

Naast de diepte interviews werden ook de social media (facebook en instagram) van de long list van 70 bedrijven regelmatig geconsulteerd en gecodeerd op aan- of afwezigheid van elementen die inherent zijn aan storytelling en klantverbindende communicatie. De resultaten hiervan dienden puur als ondersteuning bij de identificatie van de succesfactoren.

DRIVERS

1 PERSOONSGEBONDEN SUCCEFACTOREN 8

- ▶ MOTIVATIE 9
- ▶ SKILLS EN COMPETENTIES 12
- ▶ PERSOONLIJKHEID 14

2 BEDRIJFSGEBONDEN SUCCEFACTOREN 16

- ▶ ORGANISATIE 17
- ▶ MARKETING EN VERKOOP 20
- ▶ STRATEGIE EN PRIJSZETTING 24
- ▶ PARTNERSHIPS EN NETWERKING 26



IMPACT

1 WELBEVINDEN 29

2 FINANCIËLE PERFORMANTIE 32

DRIVERS

DRIVERS VOOR EEN VEERKRACHTIGE, ECONOMISCH DUURZAME EN RENDABELE BEDRIJFSVOERING IN DE KORTE KETEN



In onderliggend hoofdstuk gaan we verder in op de succesfactoren die we tijdens ons onderzoek als bepalend hebben gevonden voor het opstarten en in stand houden van een duurzame, rendabele korte keten onderneming.

In wat volgt behandelen we de succesfactoren in afzonderlijk uitgewerkte secties, maar uiteraard moeten zij in samenhang bekeken worden. Deze wordt schematisch weergegeven in Figuur 1, waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen succesfactoren die gelinkt zijn aan de ondernemer enerzijds en operationele succesfactoren anderzijds. In een later hoofdstuk behandelen we eveneens de impact van de succesfactoren op de bedrijfseconomische performantie en op het welbevinden van de ondernemer. Het onderlinge verband tussen de succesfactoren is in dit rapport cruciaal. De economische duurzaamheid is namelijk verbonden aan het voldoen aan verscheidene van de succesfactoren. In dit geval versterken de factoren elkaar ook onderling met een positieve impact op

de algehele performantie van de korte keten onderneming. In het verloop van dit rapport dient dit schema als leidraad en structuur voor de resultatenbeschrijving.

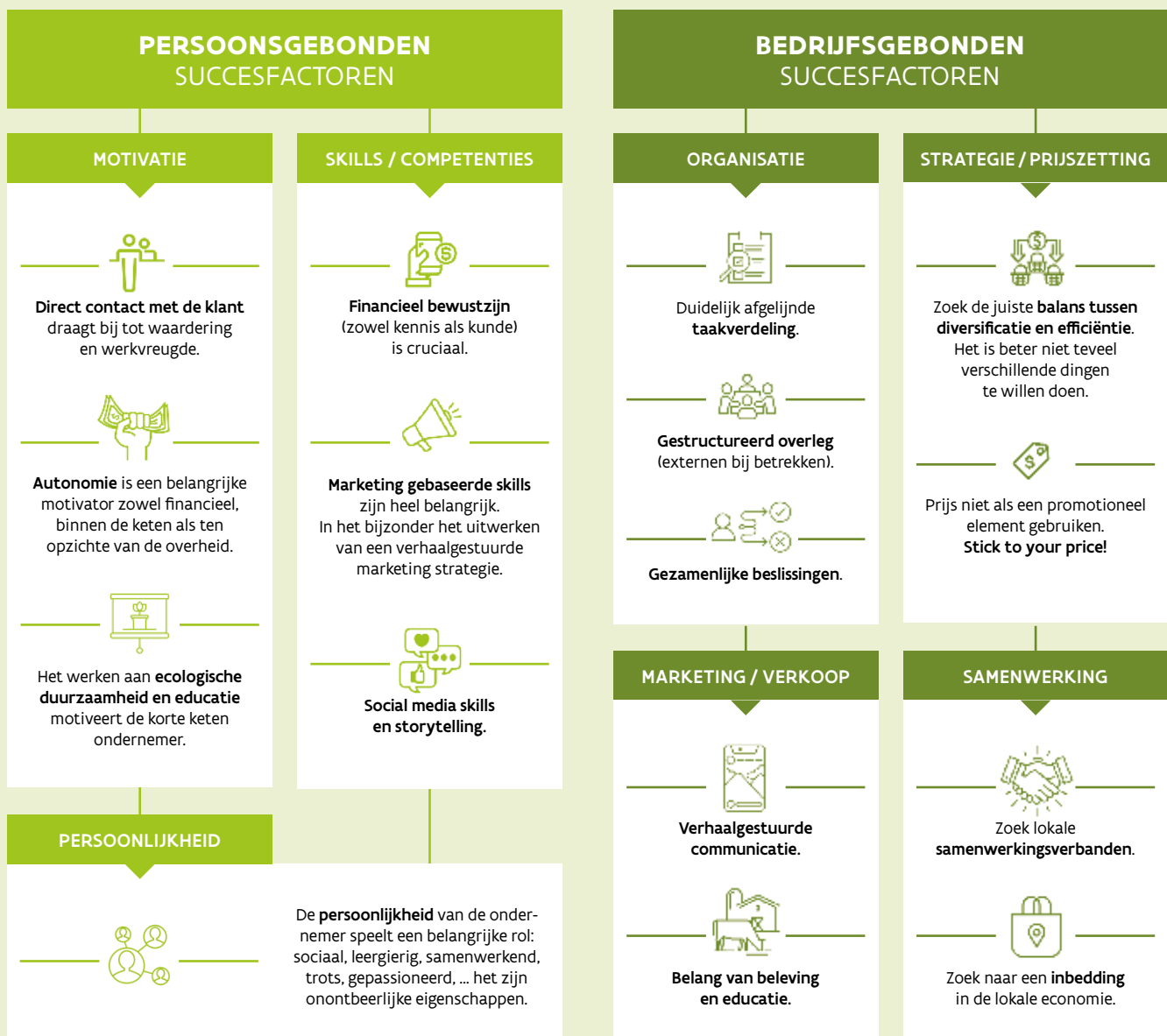
De beschrijving van de succesfactoren zal worden geïllustreerd aan de hand van de data verzameld in dit onderzoek: de diepte-interviews, analyse van documenten en sociale media content en waar beschikbaar, de analyse van de boekhouding van korte keten ondernemers. In de tekst wordt gebruik gemaakt van geanonimiseerde citaten van de geïnterviewde landbouwers om de bevindingen te illustreren.

Waar mogelijk en relevant wordt referentie gemaakt naar de rol van adviesverlening binnen de context van de korte keten. De succesfactoren worden als uitgangspunt genomen om de adviesverlening beter af te stemmen op de noden van de ondernemers. Om de leesbaarheid / gebruiksvriendelijkheid van het rapport te verhogen, worden deze op het einde van elke sectie in een afzonderlijk kader weergegeven.

SUCCESSFACTOREN KORTE KETEN

Figuur 1

Structurele weergave
van de bepalende
succesfactoren



DRIVERS 1

PERSOONSGEBONDEN SUCCEFACTOREN

Wanneer we het hebben over “direct aan de ondernemer gerelateerde factoren” gaat het hier voornamelijk om **de intrinsieke motivatie** om actief te zijn in de korte keten en **de skills, competenties** en **persoonlijkheid** van de boer(in) en met uitbreiding de familie verantwoordelijk voor het management van het bedrijf.

Uit wat volgt wordt duidelijk dat de korte keten niet zomaar gezien mag worden als een verdienmodel met mogelijke garantie op een hoger en/of stabiel inkomen. Een juiste set van motivaties, skills, competenties en persoonlijkheid zijn juist cruciaal om succesvol te kunnen zijn in de korte keten.

Het succesvol uitbouwen van een korte keten onderneming is een bewuste en actieve keuze, waarbij blijkt dat de intrinsieke motivatie essentieel is. Dat wil zeggen, ondernemers die doorgaans succesvol zijn in de korte keten ambiëren en belichamen juist die kwaliteiten die complementair zijn met de kernactiviteiten van een korte keten onderneming zoals ‘contact met de klant’, ‘klantgerichtheid’ en ‘autonomie’. Het ondoordacht overgaan tot korte keten, zonder daarbij na te gaan of de juiste motivaties, skills en competenties bij de ondernemer effectief of latent aanwezig zijn, houdt een risico in. In deze context kan adviesverlening een belangrijke rol spelen via een intake gesprek met landbouwers die willen starten of een omslag maken naar korte keten.



MOTIVATIE

Het valt op dat de **intrinsieke motivatie** bij de geïnterviewde ondernemers zich vooral richt op het realiseren van doelstellingen die eerder van immaterieel van aard zijn. Materiële of financiële motivaties zoals een “voldoende en aanvullend inkomen” zijn eerder een positieve, doch cruciale resultante, dan een initiële en intrinsieke motivatie. Dit ligt in lijn met de resultaten van een kwantitatief onderzoek van het Departement Landbouw en Visserij (2014) dat werd afgenomen bij 130 korte keten bedrijven. Ook hier bleek dat het halen van een aanvullend inkomen pas als 4de motivatie naar voor kwam, na contact met de klant, voldoening, waardering en meer autonomie.

Op basis van de diepte interviews blijkt dat het verschil tussen het hebben van intrinsieke skills, competenties en verlangens en het louter verwerven van een hoger inkomen, essentieel is. Omwille van de specificiteit van de korte keten is het belangrijk dat er een goede match is tussen de persoonlijkheid van de ondernemer en de reden tot instap in het bedrijfsmodel van de korte keten zoals ook door onderstaande quote wordt geïllustreerd.



Iemand die louter instapt in de korte keten omwille van financiële redenen, zal het niet lang volhouden. Het vergt de juiste motivaties, veel geduld en ondernemerschap. Het moet echt een zeer bewuste keuze zijn, anders loopt het vroeg of laat fout.

Uit het onderzoek blijkt het **‘contact met de klant’** zeer vaak een intrinsieke motivatie tot het opzetten van een korte keten activiteit. Klantencontact is niet enkel een belangrijke motivatie, maar tevens een noodzakelijke competentie voor een succesvolle korte keten activiteit. Alhoewel men niet kan stellen dat een extroverte persoonlijkheid een absolute voorwaarde is voor het korte keten ondernemerschap, wordt hier in de taakverdeling tussen de korte keten ondernemer en zijn (haar) meewerkende partner of familie weldegelijk rekening mee gehouden. Het contact met de klant is hierbij voornamelijk de verantwoordelijkheid van de boer(in) bij wie er ook een natuurlijke match is met zijn (haar) persoonlijkheid.

De implicaties op de taakverdeling wordt verder behandeld in de sectie rond de organisatie van de korte keten onderneming.

Bovenop rechtstreekse verkoop als het primaire onderwerp van het klantencontact, wordt educatie van de consument, zoals blijkt uit onderstaande quotes, als een belangrijk aspect aangehaald.



Ja, we zijn ook begonnen met rechtstreekse verkoop om de mensen terug te brengen naar de landbouw. Omdat de mens zou weten van waar komt dat? Waar begint het eigenlijk? Want het begint van bij ons. En er zijn heel veel mensen die zich dat niet realiseren. Ik vind dat zo jammer. Ze denken allemaal dat het vanuit de supermarkt komt. Maar hetgeen er in de supermarkt ligt komt van bij de boer.



Want de consument weet niet meer dat je echte boter en voor bakken gebruikt en voor op je boterham. Je komt in een winkel, daar bakboter, daar smeerboter etc... Je denkt ook niet meer na als consument. En dat is iets wat wij meenemen in ons verhaal. De klant iets bijbrengen...

Voor sommige ondernemers bepaalt het contact met de klant ook de keuze van afzetkanalen. Dit kan in twee richtingen werken. Daar waar direct contact met de consument de ondernemer minder ligt, wordt soms gekozen om eerder activiteiten uit te bouwen via business to business kanalen. Anderzijds kiezen sommige ondernemers om niet af te zetten via kanalen waar er geen rechtstreeks contact is met de klant. Zoals ter illustratie blijkt uit onderstaande quotes, geeft één van de ondernemers aan geen webshop te ontwikkelen juist omwille van het ontbreken van klantencontact via online shoppen. Een andere ondernemer zet niet af via voedselteams omdat ook daar het rechtstreeks contact ontbreekt.

”

Het is daarvoor ook dat ze naar de winkel komen. Voor hun babbeltje of ze zijn u tegen gekomen of ze hebben iets fantastisch meegemaakt. Ze komen dat ook wel graag eens vertellen. Ik ga daar ook graag in mee. Met dat online shoppen is dat wel weg. En dat wil ik niet. Dus voor ons geen webshop, ik zou mijn klanten niet kunnen missen.

”

Dat is weer hetzelfde, dan geeft ge uw product af aan een voedselteam en dan gaat het zijn eigen weg. Wij houden liefst contact met onze klanten omdat ge die dan nog iets kunt bijbrengen. Het directe contact is echt belangrijk, veel dankbaarheid van mensen ook.

Het 'contact met de klant' blijkt niet enkel een belangrijke intrinsieke motivatie, maar wordt ook aangehaald als een grote bron van **'werkvreugde'** en waardering / voldoening die uit de korte keten wordt gehaald.

”

En ook de positieve feedback die we altijd krijgen. Zoals nu ook met die lammetjesdagen. Als je ziet wat er verschijnt op Instagram en op Facebook. Dat mensen ons bedanken. Dat geeft echt veel warmte eigenlijk.

”

Het contact met de klanten, dat vind ik echt heel belangrijk. Ja, dat geeft veel voldoening. Dat is een cliché denk ik hé in dat korte keten verhaal. Maar het is echt wel zo.

Gezien het cruciale aspect van klantencontact voor het succes van de korte keten activiteit kunnen we op basis van dit onderzoek stellen dat dit door de potentiële ondernemer niet mag ervaren worden als een inspanning of noodzakelijk kwaad. Of het nu business-to-business of business-to-consumer betreft, **affiniteit met en het halen van positieve energie uit klantencontacten is een cruciale voorwaarde voor de instap in en het succes van de korte keten als verdienmodel.**

Een andere belangrijke motivatie is het streven naar **'autonomie'**. Deze vertaalt zich in een aantal persoonlijke drijfveren die aan de grondslag liggen van wat korte keten intrinsiek inhoudt zoals het behouden van maximale beslissingsmacht en meer onafhankelijkheid met betrekking tot de prijszetting. Op basis van de interviews blijkt dat er verschillende niveaus zijn waarop het streven naar autonomie zich manifesteert:

- **Autonomie ten aanzien van de economie**, bijvoorbeeld ten aanzien van andere ketenactoren zowel langs de input zijde als de output zijde van de meerwaardeketen. Het gaat hier dan onder andere om het streven prijszetter te zijn in plaats van prijsnemer. Maar evengoed kan dit de wens zijn zo min mogelijk afhankelijk te zijn van contracten met veevoeder fabrikanten door zoveel als mogelijk zelf in te staan voor de eigen veevoederproductie of door hiervoor een beroep te doen op collega akkerbouwers.

”

Na de dioxinecrisis is hij wakker geworden. Heeft hij gezien van oei dat is toch niet... we zijn te afhankelijk van de meelleverancier. En toen heeft hij gezegd we gaan de eigen gewassen zelf beginnen te gebruiken als voeding. We gaan een volledig gesloten bedrijf worden, en alles ook rechtstreeks verkopen.

- **Autonomie ten aanzien van de overheid**, met een weerslag op de wijze waarop gekeken wordt naar subsidies. Hierbij wordt door verschillende ondernemers expliciet gerefereerd naar de wens om subsidie-onafhankelijk te kunnen werken.

”

Wij hebben ook altijd gezegd: wij willen onafhankelijk van die premies ons bedrijf kunnen runnen. Want altijd het gevoel hebben dat je moet... Dat is uiteindelijk ook een van de streefdoelen geweest. Je moet zonder die premies... Eigenlijk moet dat er af kunnen.

- **Financiële Autonomie** vertaalt zich in een streven naar een lage schuldgraad als het aandeel van activa dat gefinancierd wordt via leningen. Bij landbouwers die financiële autonomie expliciet vermeldden en bij wie we zicht kregen op de bedrijfseconomische boekhouding merkten we op dat deze een lage schuldgraad hebben in vergelijking met bedrijven in de gangbare landbouw. Kortom, autonomie als intrinsieke motivatie, leidt indirect tot een aantal factoren die het ondernemers risico beperken, bewust of niet bewust.

Daar waar verondersteld wordt dat ecologische duurzaamheid voor consumenten een belangrijke motivatie is om rechtstreeks aan te kopen bij de boer, is deze duurzaamheidsdimensie bij de boeren zelf veel minder prominent aanwezig. Het wordt wel af en toe aangehaald, maar het kan in het algemeen niet als bepalend worden beschouwd.

Toch zijn er een aantal bedrijven die **ecologische duurzaamheid** juist als uitgangspunt nemen en daarmee hun verdienmodel weten uit te bouwen. Bij deze ondernemingen is **educatie**, via bvb het organiseren van betaalde workshops, een belangrijke pijler voor het genereren van een volwaardig inkomen.





SKILLS EN COMPETENTIES

Uit de diepte interviews blijken een aantal skills en competenties weer te keren die eigen zijn voor de ondernemers van wie de korte keten activiteit vanuit bedrijfseconomisch perspectief als succesvol kan bestempeld worden.

Eén van de voornaamste en noodzakelijke skills benoemen we met de term “**financieel bewustzijn**”. Deze duidt erop dat de ondernemer beschikt over een goed inzicht in de belangrijkste financiële drivers van zijn bedrijfsvoering en hier bij de uitvoering van zijn activiteiten weldegelijk rekening mee houdt.

Financieel bewustzijn heeft betrekking op twee aspecten:

- 1 Het bezitten van **kennis** over- en inzicht in de elementaire financiële parameters van de eigen bedrijfsvoering.
- 2 De **kunde** om op basis van dit inzicht gefundeerde beslissingen te nemen.

Het financieel bewustzijn bleek veelal uit het narratief van de landbouwer gedurende een diepte-interview en waar mogelijk werd dit ook bevestigd door een inzicht in de data van de boekhouding. Zo kan de frequentie van de, niet door de interviewer gestuurde, verwijzingen naar of het spontaan spreken in termen van financiële parameters zoals omzet, rendement en diverse kosten een goede graadmeter zijn voor het financieel bewustzijn. Als deze financiële terminologie veelvuldig in het narratief van de ondernemer aanwezig is, blijkt zij ook vaker dan niet intrinsiek deel uit te maken van de basis voor het nemen van gefundeerde bedrijfsspecifieke beslissingen. Een illustratie van een narratief van een ondernemer, waarbij het financieel bewustzijn duidelijk naar voor komt, is te vinden in onderliggende quote. Hierbij wordt de beslissing over het al dan niet openen van de hoefwinkel op een zaterdag geplaatst in het perspectief van omzet, winst en uitgevoerde arbeid.

”

Ik ga de zaterdag dicht doen louter en alleen omdat die zaterdag niet efficiënt is voor mij. Ik verkoop vrijdag en zaterdag. Ik verkoop de vrijdag van 14u tot 20u 2/3 van mijn omzet en de zaterdag van 10u tot 13u verkoop ik 1/3. Maar die zaterdag moet ik ook naar de vroegmarkten gaan, moet ik ook mijn winkel inrichten, dus de zaterdag ben ik ook gans de dag bezig, maar dat is dan, ja, voor echt pure winst is dat 150-200 euro hé. Als ge dat dan omrekent naar uren is dat belachelijk.

Een bijzonder aspect van financieel bewustzijn heeft betrekking op de uitgevoerde arbeid. Boekhoudkundig reflecteert de gepresteerde arbeid veelal niet de reëel gepresteerde uren. Maar los van het effectief, boekhoudkundig in rekening brengen van de gepresteerde arbeid, is deze meestal wel present in het narratief van succesvolle ondernemers en wordt deze intuïtief meegenomen bij de afweging van het wel of niet uitvoeren van bepaalde activiteiten, zoals ook blijkt uit reeds vernoemde quote hierboven.

Wat betreft het eerste aspect van financieel bewustzijn, zijnde de kennis van bedrijfsspecifieke parameters, blijkt een voorname rol weggelegd voor de boekhouder van en de boekhoudpakketten gebruikt door de betreffende korte keten ondernemingen. In deze context signaleren veel van de bevraagde ondernemers dat zij een gebrek aan gedegen ondersteuning ondervinden. Er wordt eveneens vermeld dat de gebruikte boekhoudpakketten niet steeds voldoende zijn afgestemd op de specificiteit van de korte keten en aldus het nemen van financieel gestuurde beslissingen bemoeilijken. Dit is naar de toekomst toe zeker een aandachtspunt voor de diverse adviesverleners.

De tweede component van “financieel bewustzijn”, de kunde om op basis van inzicht in financiële parameters, gefundeerde beslissingen te nemen, is sterk verbonden met de veerkrachtcomponent “korte terugkoppeling”. Een grote mate van financial awareness in combinatie met korte terugkoppeling leidt hierbij iteratief tot een potentieel grotere economische duurzaamheid op korte en middellange termijn. De combinatie waarbij “financial awareness” en “korte terugkoppeling” elkaar versterken,

stelt de landbouwer namelijk in staat snel te schakelen op een financieel gefundeerde wijze.

De twee voornoemde aspecten van financieel bewustzijn zijn aldus cruciaal voor de economische duurzaamheid van de korte keten activiteiten. Het is dan ook aangewezen dat er vanuit de verschillende adviesorganen voldoende aandacht uitgaat naar relevante vormingen met betrekking tot financieel bewustzijn. Dit des te meer omdat het een set van skills en competenties betreft die in se aangeleerd kunnen worden. In de diepte interviews werd hierbij veelvuldig verwezen naar Steunpunt Korte Keten en Innovatiesteunpunt als eerste lijn aanspreekpunten.

Naast “financieel bewustzijn” zijn **marketing gerelateerde skills** eveneens van groot belang voor bedrijfsvoering in de korte keten. Dit wordt ook expliciet zo aangehaald door de bevroegde landbouwers. Gezien de korte keten ondernemer, in tegenstelling tot bij de gangbare landbouw, zelf verantwoordelijk is voor de marketing en verkoop van zijn / haar producten hoeft dit op zich niet te verbazen. Een belangrijk aspect van marketing gerelateerde skills is de kunde om de omslag te maken van een product gestuurde communicatie naar een verhaal gestuurde communicatie. De afzet van producten kan namelijk vergroot worden wanneer ze een duidelijkere betekenis krijgen voor de consument, meer op doelgroepen worden gericht, en via de juiste afzetkanalen. In dit perspectief is er een belangrijke link met het reeds vernoemde concept van “klantgerichtheid” waarop later in dit rapport meer in detail wordt ingegaan.

Gezien het belang van sociale media (voornamelijk Facebook en Instagram) als communicatiekanaal voor de korte keten, is een affiniteit met en het beheersen van deze tools toch wel belangrijk. Uit de interviews komt naar voor dat de korte keten ondernemer hier veelal autodidact is en indien nodig zelf op zoek gaat vormingen die voor hem / haar relevant blijken. Toch zien we, op basis van een screening van de verschillende websites en sociale media kanalen, nog een grote ruimte voor verbetering. Dit is zeker van toepassing voor wat het verhalende aspect van de communicatie betreft. Er is hier zeker een rol weggelegd voor bijvoorbeeld Steunpunt Korte Keten wat betreft het aanbieden van gedegen vormingsmomenten rond “story telling”.





PERSOONLIJKHEID

Alhoewel er een grote diversiteit is van ondernemers binnen de korte keten, valt er op basis van de diepte-interviews toch een set van gemeenschappelijke persoonlijkheidskenmerken te identificeren. Deze zijn daarom niet noodzakelijk allemaal op individueel niveau aanwezig maar eerder complementair terug te vinden bij de diverse individuen die de onderneming managen. We denken hierbij vooral aan de landbouwer en zijn of haar meewerkende partner. Maar ook in bvb het model van CSA, zien we dat een goede complementariteit van persoonlijkheden het succes van de korte keten activiteiten alleen maar ten goede komt.

Door de specificiteit van de korte keten, kunnen we stellen dat deze niet voor elke landbouwer geschikt is. Een goede persoonlijke fit is dus cruciaal om in de korte keten succesvol te zijn. Zonder exhaustief te willen zijn, zien we de volgende set van persoonlijkheidskenmerken veelvuldig terugkomen:

Kenmerken	Samenwerkend
Creatief	Sociaal
Energiek	Strijdlustig
Doorzettend	Standvastig
Flexibel	Trots
Leergierig	Volhoudend
Nieuwsgierig	Zelfstandig

De persoonlijkheidskenmerken hebben een grote invloed op andere succesfactoren van de korte keten. Zoals reeds eerder aangehaald is bijvoorbeeld "sociaal zijn" een belangrijk aspect om klantgerichtheid centraal te zetten in het ondernemerschap. Trots en passie over en voor de producten is vaak een belangrijke drijfveer en weerspiegelt zich dan weer in de aandacht die besteed wordt aan het leveren van goede kwaliteit. Tevens verhoogt het de geloofwaardigheid naar de consument. Doorzettingsvermogen, in combinatie met flexibiliteit, sterkt de ondernemer in het omgaan met tegenslagen en het inspelen op veranderende externe factoren, zoals veelvuldig gedemonstreerd door de korte keten ondernemers tijdens de Covid19 lockdown. Daar waar het graag samenwerken, intrinsiek deel uitmaakt van de persoonlijkheid van de ondernemer leidt dit bijvoorbeeld tot het opnemen van de producten van collega ondernemers in de hoewinkel of het opzetten van lokale netwerken van ondernemers

rond streekgebonden producten. Standvastigheid komt bijvoorbeeld vaak naar voor als het gaat om het volgen van de uitgestippelde strategie. Leergierigheid en het open staan voor tips van anderen wordt door vele ondernemers ook expliciet aangehaald als een belangrijk facet van het korte keten ondernemerschap;

Hieronder illustreren we slechts enkele van deze persoonlijkheidskenmerken aan de hand van een aantal quotes uit de diepte interviews:

Leergierig



Zo zijn we al een paar keer naar Frankrijk geweest. Om het ook vooral te begrijpen. Yoghurt maken is in principe niet moeilijk. Maar je moet het volledige proces begrijpen. En de chemie daarachter, en dat leer je nu in geen enkele school hier in België. En daarom doen we dat zo.

Ja, je moet willen leren van elkaar. Bvb, collega boer x, daar vragen wij enorm veel aan. Ik heb hem dat ook al veel gezegd van ja, daar bel ik af en toe eens mee. Hoe zou jij dat aanpakken? We twijfelen een beetje over dat of dat. Dat is voor mij een goede mentor geweest. Of iemand die ons mee op sleeptouw genomen heeft. En wij doen daar dan ook zo veel mogelijk voor terug. Als wij dan eens producten van hem kunnen meepakken. Dan doen we dat zonder problemen.

... het is door veel te luisteren naar je klanten dat je dingen ontdekt van hoe dat iets in de markt zit ...

Standvastig

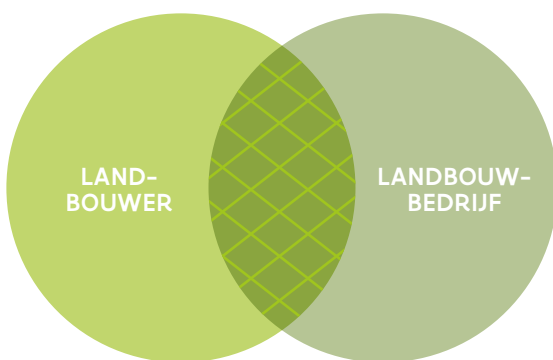


En het tweede belangrijkste is gewoon vasthouden aan wie we zijn? En hoe willen wij dat de klant ons ziet? Dat moet ... Dat is de rode draad door het geheel. En daar trouw aan blijven.

FAMILIAAL ASPECT VAN DE KORTE KETEN LANDBOUW

Het overgrote deel van de Vlaamse korte keten moet worden gesitueerd in de context van de familiale landbouw waarbij naast de boer(in) hoogstens andere familieleden als ouders en / of kinderen betrokken zijn. Dit brengt met zich mee dat de korte keten onderneming enerzijds en de ondernemer anderzijds onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Als gevolg daarvan hebben de specifiek aan de ondernemer / manager gerelateerde psychologische en sociale factoren een directe en bepalende impact op het bedrijf en bij uitbreiding op de uitstraling van het bedrijf naar haar klanten toe. Daarenboven wordt de bedrijfsvoering en haar performantie dan ook sterk beïnvloed door de organisatie en de wijze van samenwerking en beslissingname binnen deze veelal familiale context. Dit aspect van organisatie wordt in de volgende sectie van dit document uitvoerig behandeld.

Deze familiale context wordt door de ondernemers ook wel als een risico erkent daar ziekte of het uitvallen door bv een arbeidsongeval grote implicaties kan hebben op diverse aspecten van de onderneming. Een uitzondering is echter wanneer korte keten wordt opgenomen via een CSA of via een coöperatieve, in dat geval is het wel mogelijk om het plotselinge uitvallen van competenties te compenseren.



Figuur 2

Schematische voorstelling van de overlap tussen landbouwer en landbouwbedrijf in een familiale context.

IMPLICATIES VOOR ADVIESVERLENING

Intake gesprek: De in dit onderzoek geïdentificeerde set van motivaties, skills en competenties, kunnen als leidraad dienen voor een intake gesprek met landbouwers die geneigd zijn een deel van hun activiteiten in de korte keten te ontplooiën. De focus kan hier liggen in het bepalen of de juiste motivaties, competenties en skills aanwezig zijn om een potentieel succesvolle korte keten activiteit uit te bouwen. Het is hierbij belangrijk dat het eerstelijnsadvies zich niet enkele toespitst op het wegwijs helpen van de ondernemer bij de eventuele uitbouw van korte keten activiteiten, maar ook op een gesprek rond de motivaties van de ondernemer om in de korte keten aanwezig te zijn. Een gedegen intake gesprek waarbij het ook gaat over de persoonlijke fit van de ondernemer met de korte keten kan er eventueel toe leiden dat de ondernemer een beter zicht heeft op het feit of de korte keten wel een geschikte optie is of niet. In die zin helpt een intake gesprek het risico te beperken dat er een omslag gemaakt wordt naar korte keten activiteiten zonder dat hierbij aan de succesvoorwaarden voldaan wordt.

Vormingen / masterclasses om het “financieel bewustzijn” (kennis en kunde) van korte keten ondernemers te verhogen. De vormingen kunnen een set van tools aanrijken om de kennis van de ondernemers rond een aantal financiële parameters van hun bedrijf te verhogen. Tevens kan deze set van tools de ondernemers helpen om op een meer financieel gefundeerde manier beslissingen te nemen.

Vormingen / masterclasses rond marketing en storytelling. Gezien het belang van marketing voor de activiteiten in de korte keten, zou een aanbod van vormingen rond deze topic niet mogen ontbreken binnen de adviesverlening. Deze vormingen zouden kunnen vertrekken van een aantal “best practices” enerzijds en het aanrijken van een aantal handvaten om de marketing van korte keten ondernemingen naar een hoger niveau te tillen.



DRIVERS 2

**BEDRIJFSGEBONDEN
SUCCEFACTOREN**



ORGANISATIE

Een tweede factor die bijdraagt aan het succes van de korte keten onderneming heeft betrekking op de **taakverdeling** binnen het landbouwbedrijf. Daarenboven komen ook **overlegvormen** aan bod en de wijze waarop de dagdagelijkse samenwerking vorm krijgt. Een intrinsiek deel hiervan is hoe **beslissingen** binnen de onderneming tot stand komen.

Een veel gehoorde opmerking is dat actief zijn in de korte keten echt teamwerk is. Iedereen binnen het landbouwbedrijf moet erachter staan, alleen is het onmogelijk. Doorheen de interviews komt herhaaldelijk naar voor dat de werkdruk zeer hoog is, maar dat een goede organisatie deze wel leefbaar maakt. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat korte keten veelal zowel productie, verwerking, marketing als verkoop behelst.



Ik denk dat je dit niet alleen kunt. Bv. als je alleen in een zaak zou stappen.... Als ik mijn man niet had gehad. Ik had dat allemaal niet kunnen uitbouwen. Dat denk ik dat wel nodig is. Dat je minimum met 2 bent. Minimum. Want ja, mijn papa is er ook als helpende hand. Dus we zijn eigenlijk met...

... en ik op vrijdag. En dan hebben we een weekendsysteem waar dat iedereen eens voor het weekend instaat. Maar dat is ook maar om de 5 weken een keer... Dus dat is nu echt wel leuk geworden. Dat is echt wel een voordeel dat we nu met ons eigen familie een beurtrol doen.

Ook door de vaak specifieke familiale context is er de noodzaak van een goede rolverdeling. Zoals in de quote hieronder geïllustreerd, wordt in de interviews vaak aangehaald dat het belangrijk is dat elkeen zijn specifieke taken heeft omdat dit ook helpt om eventuele spanningen binnen het werkende koppel / familie te vermijden.



... en dan merkte ik dat wij elk onzen tak moesten hebben en niet samen. In die tijd hadden we nog onze zeugen, en als ik dan de zeugen aan het voederen was had hij commentaar, en dan hebben we gezegd, elke het zijne, dat is beter.

In sommige gevallen, zoals bij een CSA in onderstaande quote, wordt de rolverdeling ook effectief op papier gezet.

AFGELIJNDE TAAKVERDELING

De taakverdeling binnen het landbouwbedrijf is vaak organisch gegroeid waarbij de verschillende voorkeuren, de persoonlijkheid en de competenties een belangrijke rol spelen. Toch worden de verantwoordelijkheden duidelijk en in samenspraak afgelijnd, hetgeen de efficiëntie van het werk ten goede komt en ook de mogelijkheid geeft om vrije tijd in te plannen.



Zelf daar zit ook een beurtrol in hoe dat het best loopt. Maar 's avonds in principe heeft iedereen om 18u gedaan. Alleen diegene die 's avonds moet melken. Op maandag is dat de dochter, dinsdag is dat de ene zoon ...



Wij hebben een waslijst van een huishoudelijk reglement. Zij heeft daar heel veel tijd ingestoken in die samenwerking uitwerken. Ik ben er wel blij mee want het geeft duidelijkheid, structuur en de afbakening van ieders takenpakket en verantwoordelijkheid. Het creëert ook de nodige vrije ruimte in je hoofd om niet met alles bezig te moeten zijn.



OVERLEGVORMEN

Naast een afgelijnde taakverdeling wordt in de succesvolle korte keten onderneming veel aandacht besteed aan het inlassen van **gestructureerde overlegmomenten** / meetings waarbij het reilen en zeilen van de onderneming wordt besproken. De topics die op het overleg aan bod komen, zijn zowel van praktische als van meer strategische aard. Ook wanneer de onderneming zich louter in familiale context afspeelt, wordt aangegeven dat deze overlegmomenten een positieve bijdrage leveren aan het psychosociaal welbevinden van de ondernemer en bij uitbreiding van de andere gezinsleden actief in de onderneming.

De noodzaak van overleg en structuur wordt ook aangehaald door de geïnterviewde boeren bij wie de stap naar de korte keten gefaald is. Hierbij komt naar voor dat het ontbreken van een duidelijk afgelijnde taakverdeling en gedegen overleg- en beslissingsmomenten kan leiden tot chaotisch bedrijfsmanagement, met een niet te overzien werkdruk en de daaraan gerelateerde stress als gevolg.

”

En eigenlijk begin het allemaal wel bij een goede structuur, een basisstructuur hebben, inclusief duidelijke overlegmomenten. Want dingen lopen uit de hand. En eens het uit de hand loopt heb je er geen vat meer op. Ja, en ook als het te ingewikkeld wordt, want eigenlijk zaten we met 2 kapiteins, zonder overleg, op een zinkend schip. Dat is ook al niet goed denk ik.

Verschillende van de geïnterviewde ondernemers vermeldden, zoals geïllustreerd door de onderliggende quote, dat op regelmatige momenten ook andere personen bij het overleg betrokken worden. Vaak gaat het hierbij om vrijwilligers of vaste klanten die op één of andere manier als klankbord dienen of instaan voor bepaalde taken, zoals de sociale media of marketing van de onderneming.

”

En wij hebben ook het overleg, en ik denk dat ook wel iets is, gewoon heel belangrijk. Wij proberen elke week overleg te hebben en dat is echt ingepland, van dat uur tot dat uur. En 1 x per maand met zij die de marketing verzorgt.

Het doelbewust betrekken van klanten en andere actoren bij overlegmomenten en andere activiteiten van de onderneming wordt later in deze rapportering behandeld onder de succesfactor van klant(ver)bindende marketing.

HET NEMEN VAN BESLISSINGEN

Uit de interviews komt naar voor dat er ondanks een goede taakverdeling, vaak geen hiërarchie is als het aankomt op het proces van beslissing name in het bedrijf. Er wordt aangegeven dat belangrijke beslissingen samen en in overleg worden genomen hetgeen ertoe bijdraagt dat deze ook door iedereen actief in de onderneming gedragen worden.

”

Nee, nee wij zitten op onze overlegvergadering en wij bekijken dat. En iedereen moet er hem altijd goed bij voelen. Want iedereen heeft zowat zijn skills. Versta je dat? Maar er wordt niets echt besloten voor dat we 5 man op een rij hebben. Moest het er op aan komen dat we moeten gaan stemmen, dat zou spijtig zijn.

Zelfs in de ietwat grotere coöperatieve bedrijfsvormen, wordt iedereen bij het beslissingsproces betrokken, zeker wanneer het de meer strategische lijnen van de onderneming betreft. Treffend hierbij is de quote hieronder die refereert naar de invulling van de rol van de gedelegeerd bestuurder.

”

Ik vertaal mijn functie ook anders, zij was gedelegeerd bestuurder, ik ben coördinator, ik hecht aan dat woord, dat is mensen samen doen spelen.

Zoals uit onderstaande quote duidelijk wordt, heeft de complementariteit van persoonlijkheden ook zijn invloed op de beslissingen die worden genomen, waarbij deze neigen naar een meer uitgebalanceerd en realistisch resultaat.

”

Soms ben ik een beetje te, hoe zeggen ze dat, een beetje te zwevend. Zoals mijn moeder, dat is ook zo iemand. We hebben een idee en we zijn al aan het zeggen we kunnen dat en dat doen. En dan heb je mijn vader. En dan heb je mijn jongste broer, hij zit mee in de zaak. En dat zijn diegene die altijd nee zeggen. En dan komt het evenwicht. En soms lukt er iets. Maar als het dan mislukt dan zijn die kosten die gemaakt zijn ... dat valt dan mee. Omdat er iemand geweest is die zegt wow, rustig aan.

IMPLICATIES VOOR ADVIESVERLENING

Gezien de impact van een goede organisatie, inclusief taakverdeling en overlegmomenten, zou hier binnen de adviesverlening naar korte keten ondernemers zeker aandacht moeten worden aan besteed. Een open gesprek met de ondernemer over hoe de huidige taakverdeling zit en beslissingen tot stand komen kan hierin een eerste stap zijn. Het aanbrengen van de idee om gestructureerde overlegmomenten in te lassen en het bij de hand nemen van de ondernemer om deze ook effectief uit te werken, zal de professionaliteit van de onderneming ten goede komen en leidt mogelijks tot minder werkdruk en een verhoogde werkvreugde.





MARKETING EN VERKOOP

De noodzaak van een goede marketing wordt door alle geïnterviewde ondernemers als een cruciaal aspect van de bedrijfsvoering aangehaald. Ook bij de aan de ondernemer gerelateerde factoren, kwam het belang van marketing skills aan bod. Gezien de korte keten ondernemer, in tegenstelling tot bij de gangbare landbouw, zelf verantwoordelijk is voor de marketing en verkoop van zijn / haar producten hoeft dit op zich niet te verbazen.

Op basis van een screening van de websites alsook de sociale media van een groot aantal kort keten bedrijven blijkt er echter een groot verschil tussen de bedrijven onderling als het aankomt op de marketing. Deze verschillen zijn zowel vormelijk als inhoudelijk van aard en hebben ook betrekking op de communicatiemix die gebruik wordt om de klant te bereiken.

De vormelijke aspecten betreffen de beelden, logo's en eventueel het merk dat wordt gebruikt in de communicatiedragers. Bij de inhoudelijke aspecten gaat het om het onderwerp van de communicatie, namelijk "wat" naar de klant toe wordt gecommuniceerd.

VERHAAL GESTUURDE COMMUNICATIE

In essentie bevindt de marketing van de korte keten bedrijven zich op een continuüm van product gecenterde communicatie naar "verhaal" gecenterde communicatie. In deze laatste wordt doelbewust een "emotionele connectie" met de klant nagestreefd. De geïnterviewde ondernemers benoemen deze "connectie" expliciet als een extreem belangrijk element van het succes van hun korte keten bedrijf. Sommige ondernemers bevestigen ook dat zij hierin nog een ganse weg dienen af te leggen, maar dat zij zich zeer bewust zijn van de noodzaak van verhalende marketing en hier in de toekomst zeker naar wensen te evolueren.

Omwille van het belang van verhaal gestuurde communicatie en het feit dat dit een specifieke set van skills en competenties vereist, wordt hier door verschillende ondernemers een beroep gedaan op externen. Vaak gaat het hierbij om klanten / vrijwilligers die hiervoor de nodige expertise bezitten. In sommige gevallen laat de ondernemer zich op ad hoc basis bijstaan door een bureau dat instaat voor de ontwikkeling van de website, het logo, ...

Zoals mooi geïllustreerd in onderstaande quotes is voor vele ondernemers het klantencontact meer dan de transactie van een product, het is de transactie van **het verhaal van het boerenbedrijf in al zijn facetten met een zeer grote klant(ver)binding als beoogde resultante.**



Soms komen hier andere, vaak beginnende korte keten boeren op bezoek. Ik zeg dan, een verhaal, maak dat ge een verhaal hebt. De mensen komen in eerste instantie op uw verhaal af.



Ik verkoop geen aardbeien, ik verkoop een verhaal met de aardbei en mezelf als boer in de hoofdrol. Ik merk dat de consument hier echt naar op zoek is.



Onze nieuwsbrief, dat is een verhaaltje, het reilen en zeilen van de boerderij. Echt, wat is er in die week allemaal gebeurd? Hebben we volop lammeringen, dan staat dat er in. Dat we schrik hadden van de storm. Zo van die dingen ...



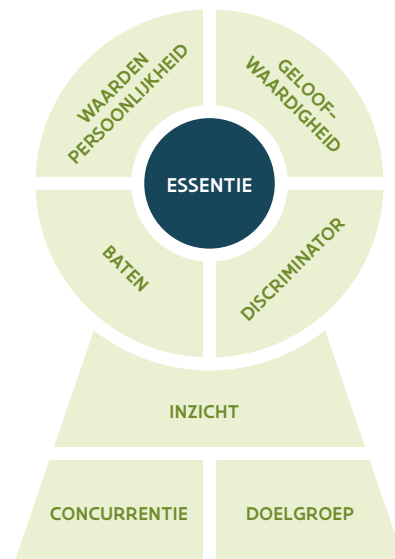
De bedoeling van onze facebook berichten is dat ze achter de schermen kunnen kijken. Dat ze weten van ja, wat leeft daar nu? Want het is niet alleen het winkeltje. Wat is er nu op de boerderij aan de hand? Bv. vrijdag zal er waarschijnlijk in staan dat we terug aan het planten zijn. Dat ze weten van ja, het zit nu in de grond en binnen 3 maand kan ik het oogsten.

Zowel doorheen de diepte-interviews als bij de screening van de online activiteiten van de korte keten bedrijven komt naar voor dat de verhalende communicatie in min of meerdere mate inherent de volgende elementen bevat / beoogt:

Verhalende communicatie
Het overbrengen van de AUTHENTICITEIT van het boerenbedrijf.
EDUCATIE rond de producten en productie.
Verbinding met de “BOER / BOERENFAMILIE” achter de onderneming.
Integreren van een maatschappij visie, voornamelijk gericht op aspecten van DUURZAAMHEID en de ECOLOGISCHE DIMENSIE van de korte keten.
Het ondersteunen van de VERSHEID EN KWALITEIT van de producten



Op basis van de diepte interviews wordt duidelijk dat de succesvolle ondernemer / marketeer doorheen zijn / haar marketing en communicatie bewust of onbewust invulling geeft aan zoveel mogelijk facetten van de 'brand key', waarbij deze laatste een conceptueel model is om op een gevatte en samenhangende manier de verschillende elementen van een merk / identiteit te omschrijven. Een coherente "brand key" leidt tot een sterk merk dat onderscheidend, geloofwaardig en authentiek is en hierdoor een stevige emotionele connectie met de klant weet te bewerkstelligen. In sommige gevallen gaat het hier effectief om een merk dat door de ondernemer in de markt is gezet, maar bij de meerderheid van de ondernemingen, is het merk het landbouwbedrijf zelf.



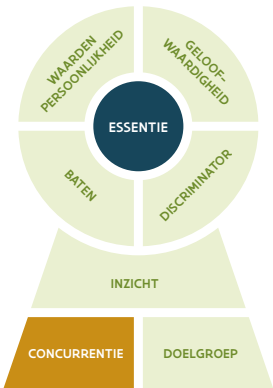
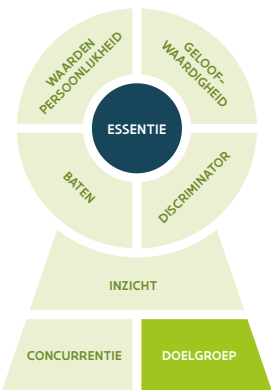
Figuur 3

Gebaseerd op de door Unilever ontwikkelde "Brand Key" met als doel de sleutel elementen van een merk op een korte en summiere manier weer te geven.

We trachten hier met een aantal concrete voorbeelden de hiervoor aangehaalde elementen zo goed mogelijk te illustreren. Om de anonimiteit van de geïnterviewde bedrijven te garanderen worden de verschillende elementen van de “brand key” telkenmale geïllustreerd aan de hand van de quotes van een ander bedrijf.

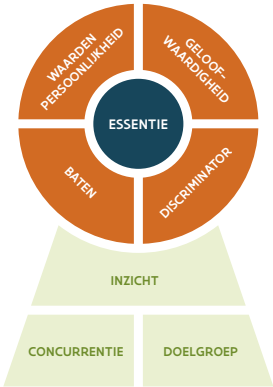
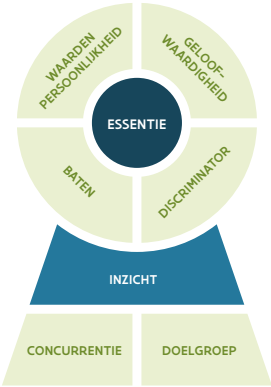
“Onze **doelgroep** bestaat uit twee groepen:

- Jonge gezinnen met kinderen die bewust met voeding omgaan en ook op zoek zijn naar beleving.
- En dan heb je de iets ouderen, zeg maar de jong gepensioneerden die de tijd nemen voor echt contact met de boer”



“Als je het zo bekijkt dan zien wij wel een **concurrent** in de supermarkt die een stuk “farm-washing” gegeven gaat doen. Een stockfoto van een boer met botten aan en 2 bloemkolen in zijn handen. Wij zijn dan de authentieke versie 😊”

“We hebben eigenlijk 2 dingen gedaan om **inzicht** te krijgen in onze klanten. We hebben fel geënquêteerd, echt naar de behoeften, van wat willen onze abonnees, we hebben ook geënquêteerd bij onze ex-abonnees om een beetje in kaart te brengen van waarom ben je vertrokken eigenlijk, en wat zou er nodig zijn opdat je terugkomt.”



“En waarvoor staan wij? Onze boodschap is wel respect voor mens, dier en natuur. Maar op welke manier proberen wij dat? Dat is ook bewaring in het vlees bv. Geen kleurstoffen die onnodig zijn en dergelijke. Dat is voor de mens beter voor de gezondheid. Maar ook het ecologische. Zo veel mogelijk proberen hergebruik van materialen, we nemen dat allemaal mee en dat onderscheidt ons van anderen”

BELEVING OP EN ROND HET BOERENBEDRIJF

Voor veel van de geïnterviewde ondernemers is het creëren van beleving een belangrijk element om de verbinding met het landbouwbedrijf te bewerkstelligen. Dit gebeurt door het bedrijf op verschillende momenten van het jaar open te stellen voor de klanten en het ruimere publiek. Zoals ook te lezen in onderstaande quote vergt dit een extra tijdsinvestering van de ondernemer en creëert dit vaak nagenoeg geen directe extra verkoop. Maar toch vindt de ondernemer dit belangrijk. Hij / zij ziet dit als een deel van zijn / haar maatschappelijke rol om de landbouw in een positief daglicht te stellen.

”

Wat we wel zien, is de lijn die we daarin kunnen trekken is dat het niet zoveel potentiële klanten zijn die op zo een dag afkomen. Ge ziet dat dat mensen zijn die komen voor het amusement, voor de boerderij, voor de kindjes, voor de lammekes te zien, het is vooral dat knuffelen, die beleving, wat zeker niet verkeerd is want het is daar dat het voor sommigen begint. Ge moet kinderen ook een kans geven om op een boerderij te komen en wij vinden dat belangrijk.

Naast landbouwers werden ook enkele diepte-interviews afgenomen bij ondernemers die zich specifiek richten op de retail kant van de korte keten door het organiseren van markten of het uitbaten van een winkel met een assortiment van producten dat uitsluitend en rechtstreeks van de boer komt. Ook hier werd het aspect van **beleving** en **educatie** als een cruciaal en differentiërend element beschouwd ten opzichte van de traditionele retailers.

”

Dus er was echt over nagedacht van kijk, we moeten zorgen dat hier beleving is. Als de mensen moeten wachten dat ze iets te zien hebben, dat dit aangenaam is, dat ze bvb.

kunnen proeven. En dan hebben we gezegd van kijk, we gaan hier wat geld in steken. Om te zorgen dat het toch aangenaam is. We hebben dan echt een bureau erbij gehaald.

Ook het succes van een speler als “lokaalmarkt” kan in dit perspectief worden gezien. Het gaat hier niet enkel om het organiseren van een overdekte en moderne boerenmarkt, maar er zijn tevens randactiviteiten voor kinderen, educatie sessies, proeverijen en een bar waar de klanten gezellig een drankje kunnen nuttigen. Dit differentieert hen ten opzichte van buurderijen of bvb. voedselteams, die enkel werken op bestelling en in essentie afhaalpunten geworden zijn.

IMPLICATIES VOOR ADVIESVERLENING

Een masterclass rond verhalende communicatie kan voor vele korte keten ondernemers een grote meerwaarde bieden. Concreet zou deze masterclass kunnen vertrekken van de “Brand Key” waarbij de ondernemer aangespoord wordt om de verschillende elementen voor zijn / haar bedrijf in detail uit te schrijven. In een volgende stap kan de ondernemer deze vertalen naar de diverse communicatie dragers die hij gebruikt om in contact te treden met de klant. Hierbij wordt beoogd dat de ondernemer een coherent en verbindend verhaal schrijft dat een emotionele connectie met de consument / klant creëert. Deze masterclass dient gezien te worden als een interactief gebeuren waarbij de ondernemer concreet aan de slag gaat met zijn sociale media berichten, de nieuwsbrieven, en andere communicatie dragers. Het interactief lerende aspect is hierbij tevens belangrijk. Doordat de landbouwers in deze masterclass gezamenlijk aan het werk gaan, treedt er een zekere kruisbestuiving op die alle ondernemers ten goede komt.



STRATEGIE EN PRIJSZETTING

Alhoewel van de ondernemer een zekere flexibiliteit verwacht wordt om te kunnen inspelen op veranderende marktomstandigheden, is **standvastigheid** met betrekking tot de strategisch gekozen weg enerzijds en de prijszetting anderzijds een belangrijk element van de succesvolle korte keten onderneming.

BESCHEIDEN DIFFERENTIATIE

Eén van de algemeen toegepaste strategieën en misschien wel het kenmerkende aspect van de korte keten onderneming is het element van **differentiatie**. Korte keten bedrijven vertonen een variërende graad van diversiteit in activiteiten, inkomensstromen en afzetkanalen. Alhoewel monocultuur, in termen van functie en afzetkanalen, ook bij korte keten bedrijven voorkomt, zijn de meerderheid onder hen multifunctionele landbouwbedrijven, met een diversiteit aan verdienmodellen. Concreet gaat het bijvoorbeeld om de verkoop in een hoevewinkel en markten, gecombineerd met activiteiten als bedrijfsbezoeken op het landbouwbedrijf, kinderfeestjes, knuffelboxen, hoevetoerisme, hoeveterras, vergaderingen op de boerderij, omzet uit ambulante handel ... Ook langs de productie kant wordt veelal ingezet op een gedifferentieerd aanbod, zoals bijvoorbeeld een bedrijf met zowel geiten als melkvee. Hierbij wordt de productie van het melkvee bijvoorbeeld volledig wordt afgezet bij de melkerij, en de output van de geitencomponent wordt deels verwerkt voor verkoop in de eigen hoevewinkel, waarbij een ander aandeel rechtstreeks gaat naar een grote retailer

Het spreekt voor zich dat deze 'multichannel' en 'multifunctie' benadering het risico beperkt en de veerkracht van het bedrijf verhoogt.

Op basis van de geïnterviewde bedrijven valt het echter op dat deze gaan voor een goede **balans tussen differentiatie** enerzijds en **efficiëntie** anderzijds. Het streven naar een zeker mate van efficiëntie wordt dan vooral vanuit een kostenperspectief en geleverde arbeid bekeken. Concreet betekent dit dat de ondernemers zeer bewust inzetten op slechts een beperkt aantal van het totaal aan differentiatie mogelijkheden. Waarop effectief wordt ingezet, in termen van verkoopkanalen, productie, verwerking en verbreding, verschilt van onderneming tot onderneming. De algemene vaststelling is echter dat de succesvolle ondernemer zich niet laat verleiden tot

een te grote diversiteit van activiteiten, maar bewust het "less is more" principe hanteert, of met andere woorden gaat voor een "bescheiden differentiatie" in eigen beheer zodanig dat het behapbaar is en toch nog economisch efficiënt. Hieronder wordt deze vaststelling aan de hand van een aantal quotes van geïnterviewde ondernemers geïllustreerd.



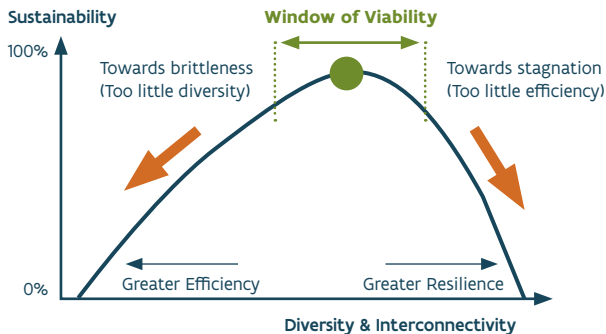
Wij zouden perfect bedrijfsfeesten kunnen doen of de verhuur van onze lokalen als vergaderruimte, of trouwfeesten, we hebben hier al veel vragen rond gehad, dat zou allemaal kunnen, maar dat doen wij niet nee. Ge kunt wel veel plannen maken, maar ge moet uw prioriteiten stellen.



Ge moet ook niet toehappen op alles wat beweegt. Andere Retailers hebben ons door de jaren al gevraagd van wij willen dat product ook. Wij hebben dan gezegd van wij kunnen dat niet aan. En wij houden dat nu wat exclusief voor Delhaize omdat zij ons in de bovenste schuif willen houden. Daar moet ge ook rekening mee houden.

Een belangrijke kanttekening hierbij is dat er door de ondernemers voor de **hoevewinkel** weldelig gestreefd wordt naar een zo groot mogelijk assortiment, daar een gediversifieerd aanbod van producten een vereiste is om een zo groot mogelijk klantenpotentieel aan te spreken. In deze context is het element van samenwerking belangrijk, waarbij de ondernemer er voor kiest om de producten van collega's korte keten boeren in de eigen hoevewinkel af te zetten. Op de noodzaak tot samenwerking en het uitbouwen van partnerships wordt in een latere sectie van dit document teruggekomen.

De strategische keuze van de succesvolle korte keten ondernemers om te gaan voor een goede balans tussen efficiëntie enerzijds en differentiatie anderzijds wordt ter illustratie mooi weergegeven door onderstaande grafiek



Figuur 4

Grafische voorstelling van de “window of viability” (levensvatbaarheid) als de balans tussen veerkracht en efficiëntie.

(Figuur 4), gebaseerd op het werk van Bernard Lietaer, Robert Ulanowicz and Sally Goerner, 2009. Zo stelden de auteurs dat ook in de natuur niet gekozen wordt voor maximale efficiëntie, maar voor een optimale balans tussen de polen efficiëntie en veerkracht, waarbij differentiatie een intrinsiek element is van de veerkracht van een systeem. Het is hierbij opvallend dat het optimale evenwichtspunt neigt naar meer veerkracht dan efficiëntie. Zoals hierboven beschreven kunnen we op basis van de diepte interviews stellen dat de succesvolle korte keten ondernemer ook op bedrijfsniveau deze optimale balans nastreeft.

STICK TO YOUR PRICE

Een ander belangrijk element van het succes van de korte keten onderneming is de prijszetting. Zoals reeds aangehaald in een vorige sectie is het streven naar autonomie een voornaam element van de motivatie van de ondernemer om in de korte keten actief te zijn. Het zelf en autonoom bepalen van de prijs van de verkochte producten is hier een belangrijke uiting van. De wijze waarop de prijs wordt bepaald verschilt van landbouwer tot landbouwer en is veelal een mix van verschillende factoren.

Theoretisch beschouwd zou de prijs gebaseerd moeten zijn op de totale kostprijs van het product, inclusief geleverde arbeid, met daarbovenop een bruto winstmarge. Concreet wordt de prijs slechts zelden op die manier bepaald. De voornaamste reden is dat de landbouwer veelal slechts een beperkt zicht heeft op de reële, gedetailleerde

kostprijs van zijn producten enerzijds en dat anderzijds de totaal geleverde arbeid niet of slechts in beperkte mate wordt meegenomen. Het aspect van een gebrekkelijk inzicht in de reële kostprijs werd reeds uitvoerig behandeld in de sectie rond financieel bewustzijn. Het is echter niet zo dat de succesvolle korte keten ondernemer compleet blind vaart. Op basis van een goed inzicht in de bedrijfsparameters heeft de ondernemer bij benadering echter wel een redelijk goed zicht op de grootteorde van de kostprijs van de verkochte producten.

Uit de diepte-interviews komt naar voor dat de ondernemer zijn prijs veelal bepaalt op basis van de verkoopprijs van gelijkaardige producten in de markt, waarbij de basisprijs (prijs zonder tijdelijke promotie) van de grote retailers als referentie wordt genomen. Deze referentie prijs wordt dan als de ondergrens genomen voor de uiteindelijke prijs van de door de ondernemer afgezette producten.

Los van de prijszetting op zich geeft de korte keten landbouwer aan dat het **“stick-to-your-price” principe** een bijzonder belangrijk element is voor het economisch succes van het ondernemerschap. **Hiermee wordt bedoeld dat de ondernemer zich niet mag laten verleiden tot het gebruiken van de verkoopprijs als een promotioneel element van de marketing mix.** Volgens de geïnterviewde landbouwers is, zoals geïllustreerd in onderstaande quote, een zekere standvastigheid ten aanzien van de gezette verkoopprijs dus juist cruciaal.

”

Het is daarom dat wij zeggen van we moeten zelf ons eigen prijs kunnen maken. Bij ons is dat meestal 3,5€ voor een doosje aardbeien van een 0,5kg. Dus 7€ /kg. In het begin van het seizoen ben ik goedkoop en op het einde ben ik zeer duur. Maar de mensen betalen dat. En ik leg dat ook uit. De eerste aardbei dat ik pluk, ook de laatste aardbei dat ik pluk, die staan op dat zelfde veld. Dat is diezelfde plant. Dat is diezelfde tunnel, dat is diezelfde arbeid. Ik kan daar geen onderscheid in maken. Ik weet dat dit vraag en aanbod is. Maar dat soort principes kunnen bij ons niet gelden. Als ik veel aardbeien heb blijft dat 7€ /kg. Want ik heb die prijs nodig om ervoor te zorgen dat ik economisch rendabel ben.

Ook in onderstaande quote wordt het belang van “stick-to-your-price” aangehaald door te verwijzen naar het effect van een marginale prijsdaling of -stijging op de winst en het arbeidsinkomen.

”

En ga je dat verkopen aan € 1 ga je zeg maar 15 cent zakken dan verdien je, rekening houdende met mijn volumes, ongeveer 20 000 euro minder. Ga je 15 cent hoger dan verdien je ongeveer 20 000 euro meer. Dat is heel vaak wat vele collega's eigenlijk niet beseffen van ja, die laatste 5 cent is enorm belangrijk. Zeker als je dat dan in die hoeveelheden bekijkt hé. En je arbeidsinkomen of je winst dat wordt heel erg bepaald door die extra 10 centen meer of minder.



PARTNERSHIPS EN NETWERKING

SAMENWERKINGSVERBANDEN

Zoals reeds aangehaald in voorgaande secties, gaat de succesvolle ondernemer landbouwer veelvuldig samenwerkingsverbanden aan met andere collega's. Deze samenwerkingen kunnen verschillende vormen aannemen. De meest voorkomende vorm van samenwerking is dat de ondernemers het **assortiment** van hun hoewwinkel **uitbreiden** met producten van andere landbouwers, dit om een zo ruim mogelijk assortiment aan de eindklant te kunnen aanbieden. Deze samenwerkingen hebben een zeer lokaal karakter waarbij nagenoeg steeds gekozen wordt voor een collega landbouwer uit dezelfde regio. Een ander vaak aangehaald criteria voor samenwerking, is dat de collega landbouwer volgens dezelfde waarden en principes moet werken. Dit wordt geïllustreerd in de hierop volgende quote waarbij de namen van de partnerboeren bewust zijn weggelaten om de anonimiteit te verzekeren

”

Wij werken bijvoorbeeld samen met X en Y, daar kan je hand voor in het vuur steken. Dat zijn jonge mensen. Die doen het op een goede, duurzame en ecologische manier. En daarom kiezen wij voor hun. En bij die andere landbouwer is dat juist hetzelfde. Jonge mensen die daar ook erg mee bezig zijn. Ook duurzaam.

Naast de samenwerkingen met betrekking tot het assortiment, gaan sommige ondernemers ook samenwerkingen aan die **logistiek** van aard zijn of gericht zijn op het **optimaliseren van de geïnvesteerde tijdsbesteding** met betrekking tot een specifiek verkoopkanaal. Een voorbeeld hiervan is, zoals geïllustreerd in onderstaande quote, de aanwezigheid op en de beleving van buurderijen.

”

Op een donderdag bv. doen wij 3 Buurderijen, maar wij staan zelf maar op 1 Buurderij. Dit komt allemaal door een goede samen-

werking met andere boeren waardoor dat wij 3 Buurderijen op 1 avond kunnen doen. De ene deelt de andere zijn producten uit. Daarvoor moet je wel een goede verstandhouding hebben. Dat kan je niet met iedereen doen.

NETWERKEN EN LOKALE INBEDDING

Uit de diepte interviews komt naar voor dat de korte keten ondernemer zich ook actief engageert en inbedt in de lokale economie. Zoals geïllustreerd in onderstaande quote liggen zij vaak aan de basis van lokale initiatieven rond streekproducten en bouwen zij lokale netwerken uit met collega ondernemers.

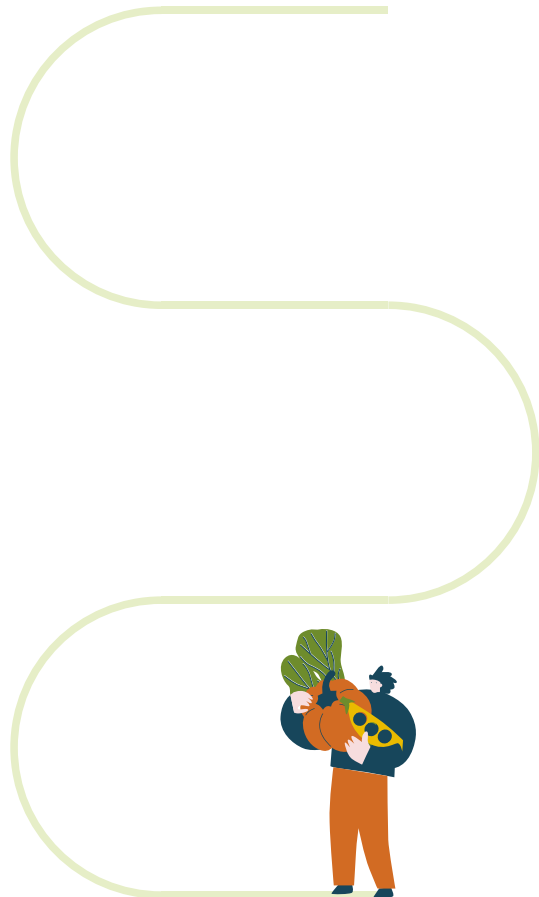
”

We hebben nu een coöperatie opgericht, Smaak Van Waas. En elke probeert wat op zijn manier, we zijn met 16 producenten of zo. We gaan op feestmarkten staan om Smaak van Waas te promoten. We hebben de “dag van smaak van waas” gedaan We hebben een brunch gedaan, met 150 man en dan stonden wij er allemaal met ons standjes om ons product aan te prijzen. Het is van alles, vlees, groenten, appelwijnen, likeur, chocolade, brood, ...

”

Maar dan is de streekproducten Vlaams-Brabant gekomen. En dan ben ik dadelijk mee in bestuur gegaan. Het is een straffe werking! Er zitten meer als 250 leden in dat pakket. Zowel gemeentes als producenten, als winkeltjes, streekhoekjes, winkelhoekjes en zo verder. En dat maakt het sterk. Toen we gestart waren, wij waren alleen hé.

Volgens de geïnterviewde ondernemers is het engagement in lokale netwerken een belangrijke factor voor het succes van de korte keten onderneming. Naast samenwerking met andere landbouwers en commerciële actoren ontstaat er via deze informele en/of gestructureerde netwerken ook vaak een goed contact met administraties en besturen op gemeentelijk en provinciaal niveau. Dit kan zijn nut hebben op verschillende domeinen maar het zorgt er volgens de geïnterviewde ondernemers alleszins voor dat het bestuurlijk niveau een goed zicht krijgt op de diverse besognes van de korte keten landbouwers. Anderzijds worden de korte keten ondernemers ook wel aangehaald als uithangbord als het gaat om de ontwikkeling van lokale voedsel strategieën op gemeentelijk of provinciaal niveau.



IMPACT

KWALITATIEVE IMPACT SUCCESFACTOREN OP HET WELBEVINDEN VAN ONDERNEMER EN DE FINANCIËLE PERFORMANTIE VAN DE LANDBOUWONDERNEMING



In onderhavig hoofdstuk wordt ingegaan op de relaties tussen de succesfactoren enerzijds en het welbevinden van de ondernemer anderzijds. Tevens wordt de impact van de succesfactoren op de financiële performantie van de Korte Keten onderneming nader beschouwd. De onderscheiden relaties en impact zijn gebaseerd op de data van dit onderzoek: de diepte interviews, analyse van documenten, sociale media content, pers artikels en waar beschikbaar, de analyse van de boekhouding van de Korte Keten ondernemers.

Daar het kwantificeren van de geïdentificeerde impact geen doelstelling was van het onderzoek en de gebruikte methodologie dit tevens ook niet mogelijk maakt, worden de impact en relaties **kwantitatief** beschouwd op basis van twee dimensies:

- De **intensiteit** van de relatie / impact met de gradaties van hoge impact, neutrale impact tot lage impact.
- De **richting** van de relatie / impact met een onderscheid tussen positief, neutraal tot negatief.

In wat volgt wordt omwille van de eenvoud het algemeen **welbevinden** van de ondernemer beschouwd als de resultante van werkdruk, mentale stress en werkvreugde. Het fysiek welbevinden van de ondernemer wordt hier buiten beschouwing

gelaten daar er in dit onderzoek noch direct, noch indirect naar werd gepeild.

Voor de **bedrijfseconomische impact** van de succesfactoren wordt een onderscheid gemaakt tussen de impact op de **opbrengsten** enerzijds en **kosten** anderzijds waarbij de **rendabiliteit** bepaald wordt door de delta tussen opbrengsten en kosten. Indien relevant voor het kwalitatief beschrijven van de impact worden de kosten verder opgedeeld in productiekosten, assortimentskosten en verkoopkosten. De productie kosten worden bij de bedrijfseconomische impact van de succesfactoren echter buiten beschouwing gelaten daar verondersteld wordt dat deze onafhankelijk zijn van het aanwezig zijn in de korte keten of niet.

- De **assortimentskosten**, die vast en variabele kunnen zijn, zijn de kosten noodzakelijk om het aangeboden assortiment verkoopbaar te maken. Hierbij valt een opsplitsing te maken tussen:
 - verwerkingskosten indien van toepassing,
 - kosten voor verpakking en etikettering,
 - aankoopkosten van producten om assortiment uit te breiden
 - kosten voor de opslag van producten
- De **verkoopkosten** met een vaste en variabele component



IMPACT 1

WELBEVINDEN
ONDERNEMER

IMPACT ONDERNEMER GERELATEERDE FACTOREN

De impact van de aan de ondernemer gerelateerde factoren op het algemeen welbevinden van de korte keten ondernemer wordt schematisch weergegeven in onderstaande figuur (Figuur 5). Indien de impact neutraal is, of niet van toepassing, wordt deze niet weergegeven.

Gezien de aan de ondernemer gerelateerde succesfactoren als een toegangsvoorwaarde wordt beschouwd om in de korte keten actief te zijn, is het logisch dat zij dan ook een algemeen positieve impact hebben op het welbevinden van de ondernemer.

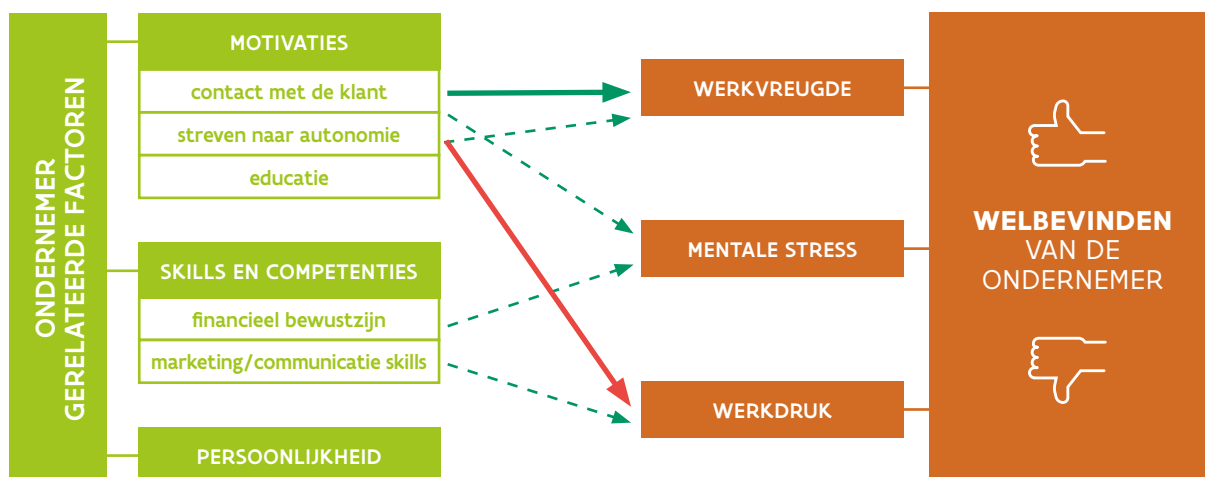
Zoals in vorig hoofdstuk veelvuldig aangehaald is het klantencontact een grote bron van werkvreugde. Daarenboven wordt door verschillende ondernemers aangehaald dat het contact met de klant een stress verlagend effect heeft. Dit komt omdat de ondernemer in de klant een deelgenoot vindt met betrekking tot het reilen en zeilen van de landbouwonderneming.

Het streven naar autonomie als één van de voorname motivaties om te kiezen voor de korte keten als verdienmodel heeft dan weer grote gevolgen voor de werkdruk.

Dit hoeft op zich niet te verbazen daar de hang naar autonomie en het actief zijn in de korte keten inhoudt dat de ondernemer instaat voor zowel productie, eventueel verwerking, marketing en verkoop. Wanneer aan deze motivatie voldaan wordt, draagt dit anderzijds ook bij tot een grotere werkvreugde.

De tijdsinvestering voor marketing en communicatie zal minder groot zijn indien de ondernemer over de juiste marketing en communicatie skills beschikt. Dit heeft dan ook een licht positief effect op de werkdruk.

In de diepte-interviews kwam veelvuldig naar voor dat een beperkt inzicht in de financiële performantie van het bedrijf voor heel wat stress kan zorgen. Zoals reeds aangehaald in vorig hoofdstuk is hier een voorname rol weggelegd voor ondersteuning door de boekhouder en diversie adviesorganen. Deze stress wordt echter aanzienlijk verminderd wanneer de ondernemer beschikt over een voldoende financieel bewustzijn. Dit wil zeggen dat hij zowel een goed inzicht heeft in de belangrijkste financiële parameters van zijn onderneming, als de kunde om op basis van deze kennis gefundeerde beslissingen te nemen.



Figuur 5

Impact van de aan de ondernemer gerelateerde succesfactoren op het algemeen welbevinden van de ondernemer.

- Positieve impact met hoge intensiteit
- Negatieve impact met hoge intensiteit
- Positieve impact met lage intensiteit
- Negatieve impact met lage intensiteit

IMPACT OPERATIONELE SUCCESFACTOREN

De impact van de operationele succesfactoren op het algemeen welbevinden van de ondernemer wordt schematisch weergegeven in onderstaande figuur (Figuur 6). Het zijn vooral de organisatie en de partnerships / netwerking die een belangrijke positieve impact hebben op het welbevinden van de ondernemer.

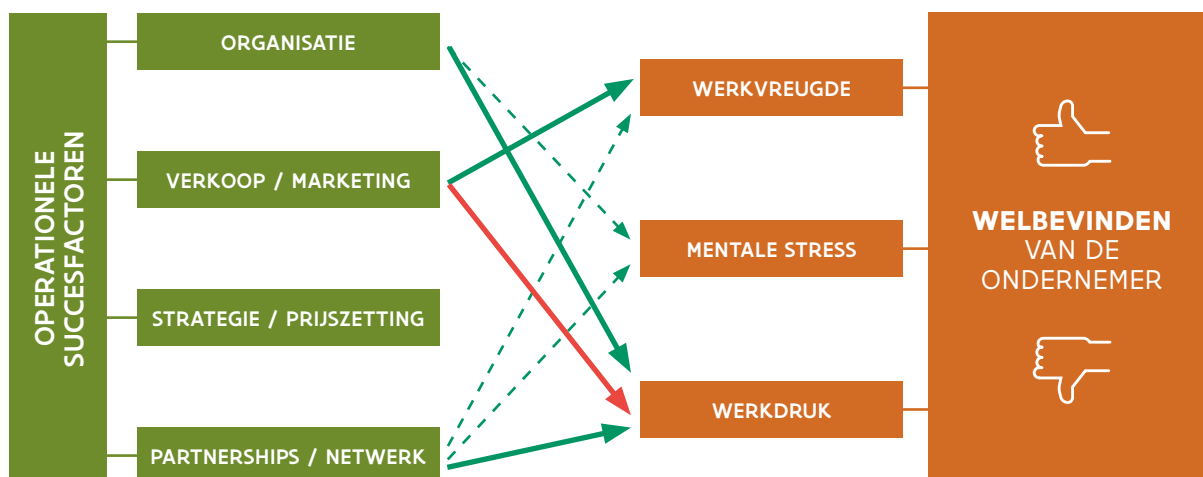
Zoals in vorig hoofdstuk toegelicht betreft een **goede organisatie** het hebben van een duidelijke taakverdeling, het inlassen van gestructureerde overlegmomenten, en het in samenspraak nemen van de beslissingen. Indien aan deze voorwaarden voldaan wordt, leidt dit tot een efficiënte bedrijfsvoering met een zeer positieve impact op de werkdruk enerzijds en de mentale stress anderzijds.

Ook het aangaan van **samenwerkingsverbanden** met andere korte keten ondernemers kan de werkdruk significant verlichten. Samenwerkingen tussen korte keten landbouwers zijn naast assortimentsuitbreiding, namelijk vaak gericht op het optimaliseren van de tijdsinvesteringen. Hierbij wordt ter illustratie nogmaals gerefereerd naar de reeds aangehaalde quote betreffende de aanwezigheid op buurderijen.

”

Op een donderdag bv. doen wij 3 Buurderijen, maar wij staan zelf maar op 1 Buurderij. Dit komt allemaal door een goede samenwerking met andere boeren waardoor dat wij 3 Buurderijen op 1 avond kunnen doen. De ene deelt de andere zijn producten uit. Daarvoor moet je wel een goede verstandhouding hebben. Dat kan je niet met iedereen doen.

Het voeren van een goede **klant(ver)bindende marketing** en verkoop brengt heel wat werk met zich mee. Het leidt echter ook tot een sterke emotionele connectie met de klant resulterend in een grote klantenloyauteit. Zowel de geïnterviewde ondernemers als korte keten landbouwers die aan bod komen in de vele persartikels rond het thema van korte keten, bestempelen deze klantentrouw evenwel als een grote bron van werkvreugde. In die zin wordt de verhoogde werkdruk ruimschoots gecompenseerd door de werkvreugde die hiermee gepaard gaat.



Figuur 6

Impact van de operationele succesfactoren op het algemeen welbevinden van de ondernemer.

- Positieve impact met hoge intensiteit
- Negatieve impact met hoge intensiteit
- Positieve impact met lage intensiteit
- Negatieve impact met lage intensiteit



IMPACT 2

**FINANCIËLE
PERFORMANTIE**

IMPACT VAN OPERATIONELE SUCCESFACTOREN OP FINANCIËLE PERFORMANTIE

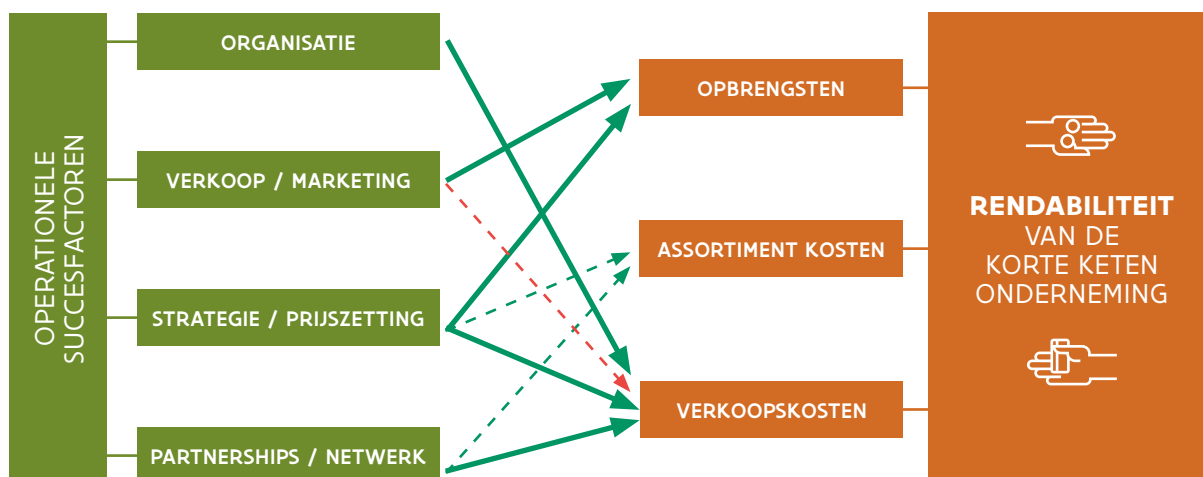
De impact van de operationele succesfactoren op de financiële performantie van de korte keten onderneming wordt schematisch weergegeven in onderstaande figuur (Figuur 7).

Een goede en gestroomlijnde organisatie heeft voornamelijk een grote positieve impact op de verkoopkosten. Dit wordt verklaard doordat de taakverdeling en overlegmomenten bijdragen aan efficiëntie in tijdsbestedingen met betrekking tot de geïnvesteerde arbeid.

De klantenloyauteit als gevolg van een optimale klant(ver)bindende marketing en verkoop heeft zowel impact langs de verkoopzijde als langs de opbrengstzijde waarbij de verhoogde arbeid ruimschoots gecompenseerd wordt door hogere absolute opbrengsten.





Het “stick to the price – stick to the strategy” principe heeft een algemeen positieve impact. De verkopen worden namelijk gespreid over een relatief kleiner aantal kanalen met efficiënties langs de verkoop- en assortimentszijde. Tevens zorgt een vaste en relatief hoge prijs voor opbrengsten die hoger uitvallen in vergelijking met een onderneming die het “stick to the price” principe niet hanteert.

Partnerships en netwerking vinden voornamelijk plaats om assortimentsuitbreidingen te bewerkstelligen en / of logistieke efficiëntie na te streven. Het is dan ook logisch dat de financiële winsten aan de kostenzijde liggen.

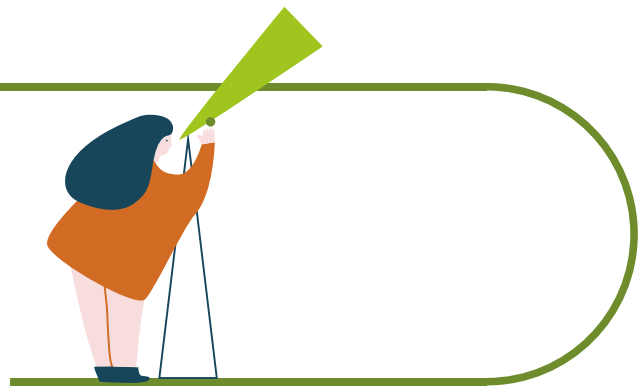


Figuur 7

Impact van operationele succesfactoren op financiële bedrijfsperformantie.

-  Positieve impact met hoge intensiteit
-  Negatieve impact met hoge intensiteit
-  Positieve impact met lage intensiteit
-  Negatieve impact met lage intensiteit

KANSEN OP SLAGEN VERGROTEN



Het uitbouwen van een rendabele bedrijfsactiviteit in de korte keten is niet voor iedereen weggelegd. Het onderzoek naar de succesfactoren helpt te identificeren op welke elementen best ingezet wordt om de kansen op slagen te vergroten en wat de impact is op zowel het bedrijfseconomische als op het welbevinden van de ondernemer.

De resultaten van het onderzoek kunnen adviseurs helpen om het gesprek met de korte keten ondernemer meer gericht aan te gaan. Zo kan voor kandidaat korte keten ondernemers nagegaan worden in hoeverre de aan de ondernemer gerelateerde succesfactoren aan- of afwezig zijn en kan het advies op een meer gefundeerde manier gebeuren. Landbouwers reeds actief in de korte keten, kunnen de succesfactoren gebruiken om over het eigen bedrijf te reflecteren en waar nodig verbeterpunten te identificeren.

Ook voor organisaties die een vormingsaanbod hebben kunnen de succesfactoren een leidraad zijn. Zo kunnen vormingen opgezet worden rond individuele succesfactoren of er kan gewerkt worden rond specifieke skills en competenties noodzakelijk om succesvol te zijn in de korte keten.

De resultaten van het onderzoek bieden dus een set van mogelijkheden voor zowel ondernemers, adviseurs als organisaties met een vormingsaanbod.

We hopen dan ook dat het onderzoek een positieve bijdrage levert aan het landschap van de korte keten in Vlaanderen.

MEER INFO

Voor meer informatie over het rapport kunt u contact opnemen met de auteur van het rapport.

Olivier.Guiot@ilvo.vlaanderen.be

BRONVERMELDING

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

Guiot, O (2022) Succesfactoren Korte Keten, Ilvo (Instituut voor landbouw, visserij en voedingsonderzoek)

Graag vernemen we het als u naar dit rapport verwijst in een publicatie.



ILVO
Instituut voor Landbouw,
Visserij- en Voedingsonderzoek

