

eip-agri  
AGRICULTURE & INNOVATION



# Grupa fokusowa EIP-AGRI

## Innowacyjne Zarządzanie Krótkim Łańcuchem Żywności

# Załączniki

30 listopada 2015

Tłumaczenie przygotowano przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska w ramach realizacji projektu Produkt Lokalny Małopolska, który współfinansowany jest przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi krajami Unii Europejskiej



## Spis treści

Załącznik 1: Lista członków Grupy Fokusowej .....	4
Załącznik 2: Lista projektów badawczych dot. SFC: .....	5
Załącznik 3. Jak wyglądałby sukces krótkich łańcuchów żywności?.....	6
Załącznik 4. Studia przypadku .....	8
Zestawienie studiów przypadku .....	8
STUDIUM PRZYPADKU 1. Polska: Produkt Lokalny z Małopolski.....	9
STUDIUM PRZYPADKU 2. Holandia: Spółdzielnia sklepów Landwinkel .....	19
STUDIUM PRZYPADKU 3. Estonia – Spółdzielnia Targ `od Rolnika’ .....	23
STUDIUM PRZYPADKU 4. France: Ici.C.Local - Partycypacyjny system etykietowania .....	27
STUDIUM PRZYPADKU 5. Szkocja: utworzenie wielofunkcyjnego sklepu przy ekologicznym gospodarstwie rolnym, restauracji i centrum edukacji.....	31
STUDIUM PRZYPADKU 6. Anglia: Suffolk Food Hall – Zwiększenie skali działalności bez zmniejszenia marży .....	40
STUDIUM PRZYPADKU 7. Francja: Ułatwienie dostępu do ziemi w celu wprowadzania innowacyjnych rozwiązań rolnych .....	44
STUDIUM PRZYPADKU 8. Holandia: Współpraca producentów i konsumentów .....	47
STUDIUM PRZYPADKU 9. Węgry: “Świeże smakołyki HÁZIKÓ łączą miasto i wieś” .....	52
STUDIUM PRZYPADKU 10. Belgia: Distrikempen – Platforma logistyczna B2B łącząca rolników i klientów .....	55
STUDIUM PRZYPADKU 11. Austria: Bauernkiste .....	63
Załącznik 5: Publikacje z badań i inne źródła.....	67
Publikacje.....	67
Literatura i źródła .....	71

## Załącznik 1: Lista członków Grupy Fokusowej

### Koordynator i główny autor:

Prof Moya Kneafsey Wielka Brytania naukowiec

### Eksperti i współautorzy

	IMIĘ	NAZWISKO	KRAJ	ŚRODOWISKO ZAWODOWE
Pani	<u>Heather</u>	Anderson	Wielka Brytania	rolnik
Pan	Matteo	Bartolini	Włochy	rolnik, organizacja pozarządowa
Pan	Denis	Carel	Francja	rolnik
Pani	Remedios	Carrasco Sánchez	Hiszpania	doradca ds. rolnictwa, org.
Pan	Denis	Carroll	Irlandia	rolnik
Dr	<u>Yuna</u>	Chiffolleau	Francja	naukowiec
Pani	<u>Else Torp</u>	Christensen	Dania	doradca ds. rolnictwa
Pan	<u>Martin</u>	Collison	Wielka Brytania	rolnik, doradca ds. rolnictwa
Pani	Anneke	Faes - van Hecke	Holandia	rolnik
Pani	Valentina	Hažić	Chorwacja	doradca ds. rolnictwa
Pan	Christian	Jochum	Austria	ekspert organizacji rolniczej
Pani	<u>Marjon</u>	Krol	Holandia	doradca ds. rolnictwa
Dr	<u>Katalin</u>	Kujáni	Węgry	rolnik, organizacja pozarządowa
Dr	<u>Marco</u>	Locatelli	Italy	rolnik
Pan	<u>Gilles</u>	Marechal	Francja	doradca ds. rolnictwa, ekspert org. rolniczej
Pani	<u>Tiiu</u>	Ohvril	Estonia	naukowiec
Pani	<u>Lasma</u>	Ozola	Łotwa	ekspert organizacji rolniczej
Pan	<u>Patrick</u>	Pasgang	Belgia	doradca
Dr	<u>Rafał</u>	Serafin	Polska	ekspert z organizacji pozarządowej
Dr	Jan Willem	Van der Schans	Holandia	naukowiec

Z członkami grupy fokusowej można skontaktować się online poprzez sieć współpracy EIP-AGRI. Z kontaktu takiego mogą skorzystać tylko zalogowani użytkownicy. Jeśli posiadasz już konto, możesz zalogować się tutaj

Jeśli chcesz zostać członkiem sieci EIP-AGRI, zarejestruj się i załóż konto za pomocą tego linku

## Załącznik 2: Lista projektów badawczych dot. SFC:

Nazwa projektu/konsorcjum (darczyńca)	Okres realizacji
<b>FAANWEB</b> (FP7) Facilitating Alternative Agro-food Networks: Stakeholder Perspectives on Research Needs <a href="http://www.faanweb.eu/">www.faanweb.eu/</a>	2007-2010
<b>EQUAL-CROC</b> (European Social Funds) Skills, networks, observatory and communication: Sustaining local agriculture through proximity networks <a href="http://www.faanweb.eu/project/equal-croc-project">www.faanweb.eu/project/equal-croc-project</a>	2007-2013
<b>SUPURBFOOD</b> (FP7) Towards sustainable modes of urban and peri-urban food provisioning (incl short food chains) <a href="http://www.supurbfood.eu/">www.supurbfood.eu/</a>	2012-2015
<b>FOODART</b> (EU 38777) "Developing rural food businesses competitiveness by cross-border artisan food networking" Project under the conditions of the Estonian-Latvian Programme. <a href="http://www.estlat.eu/programme/supported-projects/?project=49">www.estlat.eu/programme/supported-projects/?project=49</a>	2011-2013
<b>FOODLINKS</b> (FP7) using knowledge networks to promote sustainable food <a href="http://www.foodlinkscommunity.net">www.foodlinkscommunity.net</a>	2011-2013
<b>SOLINSA</b> – Support of Learning and Innovation Networks for Sustainable Agriculture (FP7) <a href="http://www.solinsa.org/">www.solinsa.org/</a>	2011-2014
<b>Sustainable farm systems</b> – Long-term socio-ecological metabolism in western agriculture (Trans-Atlantic Research Consortium) <a href="http://www.ub.edu/histeco/p2/eng/index.php">www.ub.edu/histeco/p2/eng/index.php</a>	2011-2016
<b>Foodmetres</b> (FP7) FOOD planning and innovation for sustainable METropolitan REgionS <a href="http://www.foodmetres.eu/">www.foodmetres.eu/</a>	2013-2015
<b>DARE</b> (Gruntvig) Democratizing Agriculture Research in Europe <a href="http://www.agroecologynow.com/democratizing-ag-research/">www.agroecologynow.com/democratizing-ag-research/</a>	2013-2015
<b>GLAMUR</b> (FP7) Global and Local food chain Assessment: a MULTidimensional performance-based approach <a href="http://cordis.europa.eu/project/rcn/104328_en.html">http://cordis.europa.eu/project/rcn/104328_en.html</a>	2013-2016
<b>INTERVAL</b> (FRCIVAM Bretagne) Synergies between economic actors in SFCs <a href="http://www.civam-bretagne.org/civam.php?pj=178&amp;ref_rub=21&amp;ref=59/">http://www.civam-bretagne.org/civam.php?pj=178&amp;ref_rub=21&amp;ref=59/</a>	od 2013
<b>TransMango</b> (FP7) Global drivers of change on European and global food demand and on raw material production <a href="http://www.transmango.eu/">http://www.transmango.eu/</a>	2014-2018
<b>DIVERSIFOOD</b> (H2020) – Embedding crop diversity and networking for local high quality food systems <a href="http://www.diversifood.eu/">http://www.diversifood.eu/</a>	2015-2019

## Załącznik 3. Jak wyglądałyby sukces krótkich łańcuchów żywności?

Poniższy tekst powstał w wyniku ćwiczenia wizualizacyjnego, w którym wzięli udział członkowie Grupy Fokusowej EIP dot. innowacyjnego zarządzania krótkimi łańcuchami żywności (SFC). W ćwiczeniu tym, uczestnicy zostali poproszeni o wyobrażenie sobie Europy, w której SFC zostały wdrożone na skalę umożliwiającą zmaksymalizowanie ich potencjału w zakresie zwiększenia dochodów gospodarstw rolnych. Celem ćwiczenia było stworzenie wizji przyszłości, zamiast analizowania obecnych przeszkód i barier ograniczających SFC. Tekst może stanowić bodziec do dalszych rozmów, przemyśleń i działań...

Plejada wzajemnie połączonych inicjatyw w systematyczny sposób obejmuje swym zasięgiem cały obszar, wyznaczony zwyczajami żywieniowymi populacji oraz wydajnością i warunkami umożliwiającymi daną produkcję. Gospodarstwa domowe przeznaczają na żywność pochodzącą z SFC ponad 10% swojego budżetu na jedzenie. Sektor ten odpowiada za ponad 15% całkowitego zatrudnienia w branży związanej z żywnością. Co najmniej 30% żywności produkowanej lokalnie jest konsumowanej lokalnie. Małe gospodarstwa rolne (definiowane zgodnie z lokalnymi uwarunkowaniami) kwitną i generują miejsca pracy w obszarach wiejskich i podmiejskich. Rolnictwo postrzegane jest jako zawód atrakcyjny i szanowany.

Żywność trafia do konsumentów za pośrednictwem SFC dzięki współpracy różnych partnerów. Są to między innymi: rolnicy, rzemieślnicy, dystrybutorzy, władze lokalne, rządy państw. Producenci stanowią integralny element łańcuchów żywności. Korzystają z efektywnych metod, aby sprostać potrzebom konsumentów i dostarczać zdrową i smaczną żywność wiadomego pochodzenia po umiarkowanych cenach, wyprodukowaną przy użyciu metod umożliwiających regenerację zasobów środowiska naturalnego, z poszanowaniem dobrostanu zwierząt i ludzi. Tam, gdzie to możliwe, producenci łączą tradycyjne umiejętności i wiedzę z technicznymi innowacjami, zaprojektowanymi specjalnie dla działań na niewielką skalę. Współpracują ze sobą, dzieląc się kosztami maszyn i szkoleń.

Powielane są małe i średnie jednostki gospodarcze, jak np. sklepy spółdzielcze prowadzone przez producentów i/lub konsumentów, targi na świeżym powietrzu działające w różnych godzinach oraz systemy sprzedaży online. Tam, gdzie to konieczne, żywność jest zaopatrzona w czytelne etykiety, zawierające informacje takie, jak nazwisko i adres rolnika oraz informacje o procesie produkcji. Konsumentom mogą z łatwością znaleźć produkty pochodzące z SFC w miejscu zamieszkania, pracy oraz podczas wakacji. Świadomość obywateli na temat rolnictwa i żywności jest bardzo wysoka, dzięki relacjom z producentami, bezpośrednim lub za pośrednictwem 'zaangażowanych' pośredników. Sieci współpracy angażujące aktywnych obywateli wspierają SFC poprzez inwestycje (np. 'crowdfunding') oraz uczestnictwo w klubach zakupowych i rolnictwie wspieranym społecznie.

Rządy państw oraz samorządy lokalne wspierają SFC. SFC stały się integralną częścią lokalnych strategii rozwoju, w tym promocji turystyki. Władze zapewniają potrzebne doradztwo techniczne oraz dbają o to, aby dostępne finansowanie i kredyty miały zrównoważone proporcje i były oferowane na sprawiedliwych i równych warunkach dla wszystkich zainteresowanych. Ułatwiają też dostęp do ziemi obecnym właścicielom drobnych gospodarstw rolnych oraz osobom, które dopiero chcą rozpocząć taką działalność. Stosują narzędzia zachęcające do współpracy w ramach łańcuchów żywności, w tym do tworzenia grup producenckich.

Zasady zamówień publicznych nakierowane są na wspieranie zakupów żywności ze SFC, zwłaszcza dla szpitali i szkół. Przepisy sanitarne są proste i dostosowane do potrzeb i budżetów małych producentów żywności, gwarantując przy tym najwyższy poziom bezpieczeństwa żywności. Szkolenia dostępne dla producentów koncentrują się na ogólnych umiejętnościach biznesowych, takich jak planowanie, zarządzanie finansami, marketing, zarządzanie ryzykiem, a także na umiejętnościach potrzebnych do współpracy z innymi, kwestiach dotyczących brandingu i etykietowania, negocjacji i kontraktów, potrzeb SFC w zakresie IT, wykorzystania rozwiązań technologicznych w produkcji/ rozwijaniu produktów, logistyki oraz najlepszych praktyk z zakresu zdrowia i higieny. Dostępne są gotowe do powielenia modele zarządzania i rozwiązań logistycznych oraz wytyczne dla marek lokalnych o wysokiej jakości. Instytucje wspierają działania komunikacyjne potencjalnych beneficjentów SFC, wyniki i działanie SFC są monitorowane, w celu przygotowania kompletnej oceny społecznych, ekonomicznych i środowiskowych skutków SFC<sup>1</sup>. Instytucje prowadzą również bazy danych, które umożliwiają nawiązywanie kontaktów między producentami i innymi członkami SFC, w celu budowania nowych sieci współpracy partnerskiej.

---

<sup>1</sup> W rzeczywistości, wszystkie łańcuchy żywności podlegają ocenie pod kątem ich aspektów środowiskowych, prawnych i społecznych.

## Załącznik 4. Studia przypadku

### Zestawienie studiów przypadku

	Kraj	Tytuł	Rodzaj SFC	Uczestnicy
<u>1</u>	Polska	Produkt Lokalny z Małopolski: Zwiększenie skali działania systemu krótkich łańcuchów żywności	Targi produktów 'od rolnika', sprzedaż w gospodarstwach, restauracje, sprzedaż internetowa, inne kanały dystrybucji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ok. 100 rolników/producentów</li> <li>• 15 lokalnych organizacji pozarządowych, partnerzy z sektora publicznego i biznesu, w tym władze regionalne</li> </ul>
<u>2</u>	Holandia	Spółdzielnia sklepów Landwinkel	Sklepy przy gospodarstwach rolnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolnicy i sklepy przy gospodarstwach rolnych</li> </ul>
<u>3</u>	Estonia	Spółdzielnia sklepów z produktami 'od rolnika'	Sklepy z produktami 'od rolnika' w miastach	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolnicy, przetwórcy żywności</li> </ul>
<u>4</u>	Francja	Ici.C.Local - Partycypacyjny system etykietowania	Targ produktów 'od rolnika', spółdzielcze sklepy z produktami 'od rolnika', sklepy detaliczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolnicy, producenci, sprzedawcy, instytucje badawcze, władze lokalne</li> </ul>
<u>5</u>	Szkocja	Utworzenie wielofunkcyjnego sklepu przy ekologicznym gospodarstwie rolnym, restauracji i centrum edukacji	Sklep przy gospodarstwie rolnym, sprzedaż online, restauracja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolnicy, społeczność lokalna</li> </ul>
<u>6</u>	Anglia	Suffolk Food Hall – Zwiększenie skali działań bez zmniejszenia marży	Sklep przy gospodarstwie rolnym, sprzedaż online, usługi cateringowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolnicy, producenci żywności, podmioty zajmujące się cateringiem i obsługa ruchu turystycznego</li> </ul>
<u>7</u>	Francja	Ułatwianie dostępu do ziemi w celu wprowadzania innowacyjnych rozwiązań rolnych	Lokalne szkoły, sklep przy gospodarstwie rolnym, targ produktów 'od rolnika', rolnictwo wspierane społecznie (CSA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Władze lokalne, rolnicy, szkoły, społeczność lokalna</li> </ul>
<u>8</u>	Holandia	Współpraca wielu podmiotów i intensywne działania logistyczne – Grupa konsumencka Eindhoven	Dostawy bezpośrednie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolnicy, społeczność lokalna</li> </ul>
<u>9</u>	Węgry	Świeże smakołyki HÁZIKÓ łączą miasto i wieś	Dostawy bezpośrednie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolnicy, konsumenci z terenów miejskich</li> </ul>
<u>10</u>	Belgia	Distrikempen – Platforma logistyczna B2B łącząca rolników i konsumentów	Lokalne sklepy, HoCaRe, sklepy z produktami lokalnymi, sklepy przy gospodarstwach rolnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolnicy, dystrybutor</li> </ul>
<u>11</u>	Austria	Bauernkiste	Dostawy bezpośrednie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolnicy</li> </ul>



## STUDIUM PRZYPADKU 1. Polska: Produkt Lokalny z Małopolski

### Zwiększenie skali działania krótkiego łańcucha żywności



#### Informacje ogólne

Tytuł studium przypadku: **PRODUKT LOKALNY Z MAŁOPOLSKI**

Autor (studium )

Rafał Serafin

Kraj/ region:

Małopolska, Polska

Dodatkowe informacje (osoba do kontaktu lub website):

[rafal.serafin@fpds.pl](mailto:rafal.serafin@fpds.pl) i [www.produktlokalny.pl](http://www.produktlokalny.pl)

### Krótki opis

*Produkt Lokalny z Małopolski* (PLM) to system dostaw żywności lokalnej, który umożliwia producentom z 10 obszarów Małopolski dostęp do konsumentów. Nacisk kładziony jest na zwiększenie dostępności żywności produkowanej lokalnie poprzez wspieranie właścicieli małych gospodarstw rolnych i drobnych producentów w nawiązywaniu współpracy. Współpraca ta ma na celu umożliwienie im wejścia na rynek poprzez sprzedaż na targowiskach, bezpośrednio w gospodarstwach, zaopatrywanie restauracji, sprzedaż internetową oraz poprzez inne kanały dystrybucji. Inicjatywa w ten sposób chce pomóc w podniesieniu dochodów małych gospodarstw rolnych, a co za tym idzie, przyczynić się do rewitalizacji gospodarki na obszarach wiejskich, przeciwdziałając ubóstwu i wykluczeniu społecznemu, a jednocześnie przyczyniając się do ochrony lokalnego dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego oraz do zapewnienia bezpieczeństwa żywności.

Inicjatywa *Produkt Lokalny z Małopolski* została zapoczątkowana w 2011 roku przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska (FPŚ) – organizację pozarządową, która wspiera oddolne działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Razem z FPŚ inicjatywę współtworzą: około 100 rolników/ producentów i 15 lokalnie działających organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw oraz partnerów z sektora publicznego, w tym władze regionu. Pragniemy zorganizować system sprzedaży stale rosnącego asortymentu lokalnie produkowanej żywności, który będzie trafiał bezpośrednio do konsumentów, angażując coraz większą liczbę rolników, właścicieli małych gospodarstw rolnych i producentów. Proces ten opiera się na budowaniu zaufania i reputacji, które umożliwią powstawanie i funkcjonowanie krótkich łańcuchów żywności.

Ważnym elementem naszego podejścia jest stały proces identyfikowania lokalnych i regionalnych interesariuszy (zwłaszcza producentów), którzy mogą dołączyć do inicjatywy jako partnerzy, dzieląc z innymi partnerami ryzyko, koszty i korzyści związane z budowaniem znaku towarowego *Lokalny Produkt z Małopolski*, w którym zawierają się poszczególne marki lokalne. W ramach tego znaku, wspieranego przez rolników, wypracowaliśmy własny system kontroli jakości, marketing, promocję, sprzedaż, dystrybucję i system zarządzania. Uczestnicy inicjatywy PLM prowadzą też kampanię na rzecz bardziej przyjaznej producentom polityki i regulacji prawnych dla systemów żywności lokalnej, zwłaszcza w zakresie bezpieczeństwa żywności i przepisów podatkowych.

Region Małopolski, gdzie znajduje się 142 900 gospodarstw rolnych, o średniej wielkości 4 ha i dużym rozdrobnieniu, ma szansę na przekształcenie obszarów wiejskich, które w coraz większym stopniu podlegają społecznemu i gospodarczemu wykluczeniu, w zasoby umożliwiające zbudowanie bezpieczeństwa żywnościowego dla swoich mieszkańców w oparciu o dostęp do lokalnie produkowanej żywności wiadomego pochodzenia. Zobowiązanie do budowania i wzmocnienia systemów żywności lokalnej zostało wpisane do strategii rozwoju regionu na lata 2014-2020.

## 1. Początki

*Produkt Lokalny z Małopolski* został zainicjowany przez organizację pozarządową – Fundację Partnerstwo dla Środowiska (FPŚ) – która od 1991 roku wspierała transformację Polski w kierunku wolnego rynku i demokracji, promując i wspierając oddolne działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Zgodnie z misją, filozofią, doświadczeniem i wiedzą ekspercką FPŚ, pragnęliśmy wypracować takie rozwiązania rynkowe – angażując w ten proces tych, których dotyczył – które pomogłyby ograniczyć problem rosnącego ubóstwa i wykluczenia społecznego oraz gospodarczego na obszarach wiejskich, powodującego degradację dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego oraz zagrażającego lokalnym systemom podtrzymywania życia.

W oparciu o wcześniejsze doświadczenia w wykorzystywaniu projektów pro-środowiskowych do budowania partnerstwa międzysektorowego na rzecz mobilizowania kapitału społecznego na poziomie lokalnym, FPŚ przygotowała razem z partnerami lokalnymi propozycję projektu, który podejmuje próbę wykorzystania lokalnej żywności w celu rewitalizacji gospodarki na obszarach wiejskich w Małopolsce. Przygotowanie wniosku miało na celu zapewnienie długoterminowego wsparcia finansowego dla zbudowania systemu żywności lokalnej, opartego na wzajemnym zaufaniu, który umożliwi ochronę dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego. Szwajcarska organizacja Réseau Echange Développement Durable (REDD) oraz jej działania na rzecz systemów żywności wiadomego pochodzenia ([www.origin-food.org](http://www.origin-food.org)) stanowiła inspirację oraz wzór dla ramowych działań w ramach projektu.

Ponad trzyletnie wysiłki FPŚ w celu pozyskania finansowania zaowocowały grantem w ramach Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy (program dotacyjny administrowany przez rząd) na realizację pięcioletniego projektu, mającego na celu wypracowanie samofinansującego się systemu żywności lokalnej w Małopolsce. Realizację rozpoczęto w sierpniu 2011 roku.

### Wnioski/ konsekwencje dla procesu zwiększenia skali SFC:

Na tym etapie kluczem do sukcesu było zaplanowanie długoterminowego projektu, opartego na nawiązaniu współpracy przez różne osoby, organizacje i zasoby, które łączy wspólna motywacja i filozofia (t.j. zaangażowanie w działania oddolne, zaangażowanie w działania tych, których one dotyczą, ochrona środowiska naturalnego, rozwijanie demokracji na szczeblu lokalnym), ale które do tej pory działały w ramach różnych, niełączących się inicjatyw, projektów i programów – w większości nie związanych bezpośrednio z żywnością. Rolą FPŚ

było stworzenie ram organizacyjnych (konceptualnych i praktycznych) oraz wizji, metod i programu działań, umożliwiających realizację tej wizji.

## 2. Pozyskanie wsparcia

Rozpoczynając realizację projektu *Produkt Lokalny z Małopolski* jako inicjatywy partnerskiej, FPS miała doświadczenie przede wszystkim w zakresie mobilizowania oddolnych działań na rzecz ochrony środowiska, podejmowanych przez partnerstwa międzysektorowe. Fundacja nie dysponowała doświadczeniem w zakresie systemów żywności lokalnej, rolnictwa, przetwórstwa rolnego, marketingu i dystrybucji żywności, itd. Ponadto, organizacja była postrzegana przez władze, biznes, media i inne organizacje pozarządowe jako organizacja zajmująca się ekologią, niezwiązana z rolnictwem i zagadnieniami rozwoju obszarów wiejskich oraz nieznaną instytucjom i organizacjom wspierającym rolnictwo.

W tej sytuacji FPS nawiązała współpracę z Małopolską Izbą Rolniczą, organizacją reprezentującą rolników z regionu. Dyrektor Izby stał się członkiem rady nadzorującej pracę Fundacji i włączył się w proces kształtowania projektu PLM oraz pomógł członkom zespołu projektowego w nawiązaniu relacji z organizacjami i instytucjami zajmującymi się rolnictwem oraz rozwojem obszarów wiejskich.

Już na tym wczesnym etapie stało się jasne, że sukces zbudowania w ramach projektu funkcjonującego systemu żywności lokalnej będzie zależał od tego, w jakim zakresie uda się wykorzystać potencjał małych gospodarstw rolnych do sprzedaży swoich produktów bezpośrednio konsumentom – zarówno indywidualnym, jak też instytucjonalnym (np. szkoły, szpitale). Dlatego kluczowe stało się lepsze rozpoznanie szans, barier oraz uwarunkowań dotyczących prowadzenia sprzedaży bezpośredniej przez rolników. W tym celu Fundacja oraz Izba Rolnicza nawiązały współpracę z odpowiednimi instytucjami odpowiedzialnymi za zapewnienie bezpieczeństwa żywności (inspekcja weterynaryjna i sanitarna) i wspólnie przeprowadziły program konsultacji wśród rolników w Małopolsce. Zimą 2012/2013 przeprowadzono ponad 40 spotkań, w których wzięło udział ponad 1000 rolników. W wyniku tych konsultacji powstał obraz ukazujący rzeczywistość sprzedaży bezpośredniej żywności w Polsce, regulowanej zbyt dużą ilością przepisów. Konsultacje przyczyniły się też do zbudowania poparcia wśród rolników dla projektu PLM.

Kluczowym zidentyfikowanym wyzwaniem był brak jasnych i dobrze zdefiniowanych ram prawnych umożliwiających organizowanie systemów krótkich łańcuchów żywności opartych o sprzedaż bezpośrednią – zarówno z punktu widzenia rolników (brak prawnych podstaw regulujących sprzedaż bezpośrednią przetworzonych produktów żywnościowych), jaki i z punktu widzenia konsumentów (wśród których stale rośnie zapotrzebowanie na lokalną żywność o wiadomym pochodzeniu). Informacje pozyskane od rolników, przedstawicieli inspektoratów zajmujących się bezpieczeństwem żywności, urzędów podatkowych, samorządów oraz doradców rolnych skłoniły FPS – wraz ze współpracującymi z nią rolnikami i organizacjami promującymi żywność lokalną – do uruchomienia kampanii zatytułowanej *Legalna Żywność Lokalna*. Kampania ta miała na celu spowodowanie zmian w regulacjach prawnych dotyczących bezpieczeństwa żywności i systemu podatkowego tak, aby umożliwić rozwój lokalnych systemów żywności lokalnej opartych na krótkich łańcuchach.

Obecnie w Polsce rolnicy mogą sprzedawać bezpośrednio konsumentom tylko nieprzetworzone produkty żywnościowe. Produkty przetworzone mogą być sprzedawane (legalnie) tylko na ograniczonych, określonych warunkach. W związku z tym, w Polsce nie można legalnie kupić dżemu, masła, sera, soków itd. bezpośrednio od rolnika. W efekcie powoduje to rozwój czarnego rynku na przetworzone produkty żywnościowe.

Innym ważnym osiągnięciem na tym etapie było włączenie systemów żywności lokalnej jako jednego z priorytetów do Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2014 – 2010 oraz włączenie samorządu województwa (Wydziału ds. Rolnictwa) jako partnera we współtworzenie systemu PLM. Łączyło się to również ze zobowiązaniem do współpracy w zakresie prowadzenia polityki tworzenia środowiska bardziej sprzyjającego prowadzeniu drobnego przetwórstwa, w tym tworzenia w gminach wspólnych profesjonalnych kuchni (inkubatorów kuchennych) jako infrastruktury umożliwiającej zwiększenie i zalegalizowanie przetwórstwa lokalnej żywności, która następnie będzie mogła być oferowana konsumentom (jako produkty bezpieczne i legalne).

#### Wnioski/ konsekwencje dla procesu zwiększenia skali SFC:

Na tym etapie kluczem do sukcesu było zbudowanie klimatu wsparcia dla żywności produkowanej lokalnie nie tylko wśród rolników, ale także wśród innych interesariuszy (którzy często nie postrzegali siebie jako interesariuszy w tym projekcie) oraz, przede wszystkim, wśród konsumentów. Proces taki prowadzony na zasadzie współpracy partnerskiej trwa znacznie dłużej i ma bardziej skomplikowany przebieg, ponieważ żadna ze stron nie odgrywa tu dominującej/ kontrolującej roli, a sukces zależy od interakcji wszystkich zaangażowanych. Zaufanie trzeba zdobyć, nie można go narzucić lub symulować. Ale gdy uda się osiągnąć wzajemne zaufanie i zbudować dobrą reputację, przekłada się to na stabilność i trwałość.

### **3. Rozwój produktów**

Paradoksalnie w Małopolsce, gdzie istnieje wiele programów i inicjatyw certyfikacji i brandingu produktów żywnościowych, a inicjatywy wspierające rolnictwo i rozwój obszarów wiejskich są liczne, brakuje łatwego dostępu do legalnie produkowanej żywności lokalnej wiadomego pochodzenia. Powody dla takiego stanu rzeczy są różnorodne, w tym:

- Nieprzyjazny system przepisów regulujących sprzedaż bezpośrednią zarówno odnośnie bezpieczeństwa żywności, jak i przepisów podatkowych. System podatkowy w Polsce, którym objęci są rolnicy oddziela ich od rynku, m.in. zabraniając im sprzedaży produktów przetworzonych wyprodukowanych z surowców pochodzących z własnej uprawy, jeśli nie prowadzą działalności gospodarczej.
- Nacisk na duże gospodarstwa rolne i przemysłową produkcję rolną w rządowych programach oznacza, że małe gospodarstwa rolne są postrzegane jako relikty przeszłości. Przekłada się to na liczne programy i zachęty mające na celu odsunięcie ludzi od rolnictwa i zniechęcenie rolników do podejmowania wspólnych działań. Programy rozwoju obszarów wiejskich nie wskazują produkcji żywności jako przyszłości obszarów wiejskich (!)
- Supermarkety zdominowały i kształtują zachowania konsumentów, co pozostawia

niewielką przestrzeń dla żywności produkowanej lokalnie. Żywność posiadająca certyfikaty ekologiczne coraz częściej jest importowana, a liczba gospodarstw ekologicznych w Małopolsce spada.

- Narastająca atmosfera braku zaufania pomiędzy organizacjami pozarządowymi, władzami, biznesem i mediami stanowi czynnik zniechęcający do podejmowania jakichkolwiek wspólnych działań. Etykiety i informacje na nich zawarte również nie wzbudzają zaufania konsumentów. Skandale dotyczące jakości żywności sprzyjają rosnącemu przekonaniu konsumentów, że nie należy wierzyć certyfikatom i etykietom.

W ramach inicjatywy PLM podjęto próbę odbudowania zaufania konsumentów umożliwiając im bezpośredni kontakt z producentami/ rolnikami poprzez różne formy sprzedaży, a nie poprzez programy certyfikujące, etykietowanie i branding. Oznaczało to z jednej strony pracę z rolnikami i producentami żywności – organizowanie ich w grupy posiadające własną tożsamość i wartość, a z drugiej strony pracę z konsumentami, aby umożliwić im bezpośredni dostęp do żywności lokalnej.

Dla FPS – inicjatora i organizatora inicjatywy PLM – oznaczało to współpracę z Izbą Rolniczą i lokalnie działającymi partnerstwami, w celu wypracowania bezpośrednich relacji i kontaktów z jak największą liczbą rolników, właścicieli małych gospodarstw i małych producentów żywności, aby zachęcić ich do sprzedaży swoich płodów rolnych i produktów oraz stworzyć im odpowiednie możliwości w tym zakresie. Zidentyfikowano i zaangażowano w ten proces około 400 rolników/ producentów. Wielu z nich nie ma możliwości sprzedaży swoich produktów z uwagi na warunki sanitarne i podatkowe, podejmowane są działania, aby zachęcić ich do zarejestrowania działalności gospodarczej lub włączenia się we wspólne inicjatywy sprzedażowe, jak np. spółdzielnie lub kluby zakupowe.

Kluczowym zagadnieniem w procesie angażowania rolników i producentów we współpracę w ramach wspólnej inicjatywy sprzedażowej jest odpowiednie zdefiniowanie zestawu zasad, zgodnie z którymi inicjatywa ta ma funkcjonować. Oznaczało to przeprowadzenie procesu konsultacji i warsztatów, również z udziałem interesariuszy spoza rolnictwa oraz konsumentów, w celu wypracowania kodeksu postępowania lub zestawu zasad dla inicjatywy PLM – oraz wspólnego zdefiniowania, czym powinien być system PLM. W rezultacie tego procesu powstał kodeks postępowania – zestaw zasad – a następnie został przyjęty jako podstawa budowania PLM jako znaku towarowego potwierdzającego autentyczność oraz wiadome pochodzenie producentów tworzących system oraz ich produktów, sprzedawanych poprzez ten system. W ten sposób, system rozwija się nie jako alternatywa lub konkurencja dla istniejących marek i systemów certyfikacji, ale jako znak towarowy sprzedaży oraz system dystrybucji z wartością dodaną, ponieważ komunikuje konsumentom autentyczność i wiadome pochodzenie oferowanych produktów. Przy takim podejściu rolnicy i producenci żywności stają się współautorami kodeksu postępowania oraz są odpowiedzialni za zapewnienie przestrzegania tych zasad. Taka filozofia i metody sprawiają, że każdy z uczestniczących w systemie PLM producentów jest odpowiedzialny za zapewnienie jakości i autentyczności produktów. To rolnicy i producenci żywności sami sprawują kontrolę i podejmują decyzje. Ale muszą wziąć pod uwagę potrzeby, wymagania i oczekiwania konsumentów, zwłaszcza wobec rosnącego zapotrzebowania na żywność lokalną wiadomego pochodzenia.

Kraków jest największym w Małopolsce miastem, a co za tym idzie rynkiem zbytu. Oprócz licznych supermarketów i galerii handlowych działa tu też 16 targów, na których sprzedawana jest żywność, głównie przez pośredników. Żywność lokalna jest z jednej strony wszechobecna (prawie każdy zna jakiegoś rolnika od którego od czasu do czasu kupuje produkty bezpośrednio lub za pośrednictwem znajomych lub krewnych), a z drugiej strony trudna do zdobycia w sposób, który gwarantowałby autentyczność i wiadome pochodzenie. Dlatego w ramach inicjatywy PLM uruchomiono w Krakowie w 2012 roku – pomimo różnych kontrowersji – targ produktów od rolnika, na którym sprzedawać mogli tylko rolnicy i producenci żywności. Targ odniósł sukces, angażując aktywnie i w sposób ciągły ponad 40 sprzedających, a co ważniejsze z punktu widzenia inicjatywy PLM, przyczynił się do wzrostu zainteresowania wśród rolników uczestnictwem w kreowaniu dodatkowych, nowych kanałów sprzedaży bezpośredniej.

Początkowo targ nieformalnie spełniał wymogi kodeksu postępowania PLM. Po pewnym czasie zostało to sformalizowane, ponieważ rolnicy i producenci żywności przyjęli główne przesłanie kodeksu – a mianowicie, że kupowanie bezpośrednio od rolnika/ producenta jest dla konsumenta jedyną gwarancją autentyczności i wiadomego pochodzenia lokalnej żywności. W odpowiedzi na zapotrzebowanie ze strony konsumentów pojawiły się kolejne, podobne targi, festiwale żywności i programy. Kodeks postępowania pomaga budować zaufanie i gwarantuje autentyczność w zakresie, w jakim może stanowić podstawę dla kultury prowadzenia wspólnych działań i samoorganizowania się rolników i producentów.

#### Wnioski/ konsekwencje dla procesu zwiększenia skali SFC:

Na tym etapie projektu, kluczem do sukcesu było umożliwienie rolnikom – najważniejszym partnerom w projekcie – bezpośredniego i osobistego uczestniczenia w sprzedaży w sposób, który pozwala im na utrzymanie wartości dodanej i zwiększenie dochodów. Ważnym elementem takiej sprzedaży było prowadzenie jej w oparciu o wspólnie wypracowany i zaakceptowany zestaw wartości i zasad, które dostarczają zarówno producentom, jak i konsumentom, jasnych informacji odnośnie sprzedawanych/ kupowanych produktów. Kodeks postępowania musi być wdrażany poprzez mechanizmy oparte na wzajemnym zaufaniu, a nie w wyniku zewnętrznych wymogów. Sukces w tym zakresie niesie potencjał znacznego zmniejszenia kosztów i zwiększenia konkurencyjności rynkowej. Rolnicy stanowią element niezbędny, ale niewystarczający do zapewnienia postępu i rozwoju.

#### **4. Dostęp do rynku i konsumentów**

Głównym narzędziem dostępu do rynku dla rolników/ producentów uczestniczących w inicjatywie PLM jest targ produktów od rolnika, gdzie konsumenci kupują bezpośrednio od rolników/ producentów. FPŚ i jej partnerzy zorganizowali dwa takie targi w Krakowie, działające w środy i soboty. Uczestniczy w nich około 100 rolników/ producentów, którzy regularnie sprzedają swoje produkty i za pośrednictwem targów budują swoją bazę klientów, zachęcając do wcześniejszego zamawiania produktów, kupowania bezpośrednio w gospodarstwach itd. Wielu z nich zorganizowało inicjatywy wspólnej sprzedaży, np. wspólnie dostarczając produkty do sklepów, restauracji i zakładając własne punkty sprzedaży. Kilku

rolników założyło działalność gospodarczą oprócz działalności rolniczej, a inni zalegalizowali swoje produkty spełniając surowe wymogi sanitarne.

Zespół FPS na różne sposoby zachęcał do podejmowania tych działań, natomiast były one realizowane przez samych rolników na zasadach samoorganizowania się dzięki przestrzeni dla podejmowania takich inicjatyw stworzonej przez projekt PLM i jego kodeks postępowania. Targ produktów od rolnika, jako wspólna inicjatywa sprzedażowa, pomógł w weryfikacji, konsolidacji i przekształceniu kodeksu postępowania w system kultury organizacji działalności i życia – zgodnie z założeniem, że umożliwi zarówno sprzedającym, jak i kupującym nawiązanie i zbudowanie bezpośrednich relacji, zamiast zastąpić taką relację dokumentem lub certyfikatem. Relacje osobiste stanowią klucz do budowania zaufania w ramach PLM.

Projekt PLM zainspirował innych do organizowania w Krakowie różnych inicjatyw związanych z lokalną żywnością, które nie zawsze angażują rolników z Małopolski (koncentrują się, np., na żywności ekologicznej lub rozumieją żywność lokalną jako żywność pochodzącą nie z Małopolski, ale z Polski, itd.). Bez wątplenia, obecnie wśród konsumentów rośnie zainteresowanie i zapotrzebowanie na zdrową, nieprzemysłową żywność, jeśli to możliwe kupowaną bezpośrednio od rolnika. Tendencja ta pojawiła się nie tylko w Krakowie, ale i w innych dużych miastach Polski.

Bezpośrednim rezultatem rosnącego zapotrzebowania jest pojawienie się wielu marketingowych i sprzedażowych inicjatyw, mających na celu zaspokojenie popytu na zdrowe i bezpieczne jedzenie. Również niektóre supermarkety zaczęły oferować żywność od lokalnych rolników. Np. Carrefour stworzył nową własną markę 'Jakość z Natury', aby zabezpieczyć swój udział w rynku, który jest coraz częściej postrzegany jako bardzo dochodowy. Jedną z barier utrudniających zwiększenie skali – przynajmniej w Małopolsce – aby zaspokoić ten rosnący popyt na żywność produkowaną lokalnie jest problem z zapewnieniem dostaw większych ilości produktów przez charakterystyczne dla regionu małe, rozproszone gospodarstwa rolne, nastawione głównie na produkcję na własne potrzeby. Dla firm jak Carrefour, współpraca z właścicielami małych gospodarstw rolnych, produkujących na własne potrzeby, jest kosztowna i trudna do realizacji, ale brak współpracy z lokalnymi rolnikami może być ryzykowny dla reputacji firmy u potencjalnych klientów. Jest to związane z opinią, że supermarkety działają na skalę przemysłową i nie są w stanie dostarczyć zdrowej, bezpiecznej i autentycznej żywności, z powodu zbyt wysokich kosztów dostarczenia na rynek lokalnej żywności produkowanej przez bardzo zróżnicowanych, małych producentów, oferujących niewielkie, ograniczone ilości produktów. Supermarkety muszą sobie poradzić z tym dylematem w jakiś sposób. Jedną z metod jest otwarcie mniejszych sklepów, zamiast wielkich hipermarketów, które w ostatniej dekadzie ukształtowały rynek sprzedaży detalicznej w Polsce. Inną metodą jest uczynienie z rolników swoich dostawców, nawiązując z nimi współpracę również w zakresie przetwórstwa żywności (np. sery, wędliny).

Dla projektu PLM oznacza to, że obecnie istnieje potrzeba oraz możliwość osiągnięcia większej skali, jeśli chodzi o zaangażowanych rolników i dostępne produkty, oraz zwiększenie sprzedaży. Wiąże się to z dwoma działaniami: po pierwsze, z formalizacją systemu zapewnienia jakości i autentyczności produktów, a po drugie z rozbudową kanałów dystrybucji/ możliwości sprzedaży, aby włączyć w nie większą liczbę małych producentów.

Zgodnie z duchem współpracy, podmioty współtworzące projekt PLM (około 150 rolników/ producentów, organizacje pozarządowe, samorządy) połączyły swoją wiedzę o rynku i postanowiły sformalizować wypracowany kodeks postępowania oraz system zapewnienia jakości i autentyczności. Oznaczało to przekształcenie PLM w znak towarowy dla systemu sprzedaży i dystrybucji, który wykracza poza sobotni targ produktów od rolnika. W praktyce oznaczało to, że rolnicy i producenci musieli przejść przez proces certyfikacji swoich produktów i gospodarstw w oparciu o kodeks postępowania. Proces ten zorganizowała FPS z pomocą firmy audytorskiej. Obecnie w trakcie procesu certyfikacji znajduje się około 60 producentów i około 80 produktów przetwórstwa. Oczekujemy, że liczby te będą rosły wraz ze wzrostem sprzedaży w kolejnych sezonach. Ważnym aspektem jest to, że rolnicy i producenci poddali się procesowi certyfikacji z własnej inicjatywy, a nie w wyniku zewnętrznych nacisków.

Zbudowanie wartości rynkowej znaku towarowego PLM będzie prowadzone poprzez kampanię promocyjną i marketingową, w oparciu o zaangażowanych rolników/ producentów w celu wykreowania niszy na rynku dla lokalnych produktów żywnościowych. Konsumenci będą mogli kupić produkty z certyfikatem PLM (oprócz produktów ekologicznych, tradycyjnych, itd.) nie tylko na targach produktów od rolnika prowadzonych w ramach projektu, ale też w inny sposób. Kładziemy nacisk na sprzedaż bezpośrednią w gospodarstwach oraz w regionach pochodzenia produktów, a także poprzez internetowy system umożliwiający zamawianie produktów, uruchomiony w czerwcu 2015 roku.

Zwiększenie skali systemu PLM zostanie również osiągnięte dzięki uruchomieniu Centrum Lokalnej Kultury Kulinarnej w Nowohuckim Centrum Kultury. W jego skład wchodzi Bistro, gdzie można zjeść posiłki na bazie produktów lokalnych, punkt sprzedaży produktów lokalnych, punkt odbioru zamówionych produktów oraz ośrodek edukacji o żywności lokalnej. Dla rolników i producentów współtworzących inicjatywę PLM Centrum stanowi przede wszystkim narzędzie promocji. Jednym z zadań Centrum jest również propagowanie doświadczeń i wiedzy zdobytych przy realizacji inicjatywy PLM – wśród podmiotów zainteresowanych uruchomieniem podobnych systemów lokalnych produktów żywnościowych, zarówno w Małopolsce, jak też w skali całego kraju.

#### Wnioski/ konsekwencje dla procesu zwiększenia skali SFC:

Realizacja inicjatywy PLM pokazała, że tylko punkty sprzedaży prowadzone przez rolników/ producentów generują wartość dodaną bez konieczności włączenia pośredników. FPS, pełniąc rolę operatora systemu PLM działa jak broker, którego zadaniem jest reagowanie na potrzeby, wymagania i aspiracje zarówno producentów, jak i konsumentów. Wymaga to ciągłych prób godzenia różnych interesów, ale stanowi też klucz do sukcesu w zdobyciu i utrzymaniu udziałów w rynku. W tym zakresie FPS działa nie tyle jako pośrednik, a jako usługodawca dla rolników/ producentów uczestniczących w systemie, dbając o współtworzenie i aktualizowanie polityki, planów i systemów zapewnienia jakości/ autentyczności w miarę rozwoju systemu.



## 5. Infrastruktura i logistyka

Inicjatorem i właścicielem marki PLM jest FPŚ, działająca razem i w imieniu rolników/producentów oraz innych lokalnych i regionalnych partnerów. Zgodnie ze swoją misją, która mówi o propagowaniu rozwoju zrównoważonego na szczeblu lokalnym, FPŚ stoi na straży podstawowej idei przyświecającej rozwijaniu systemów dostaw żywności lokalnej, którą jest walka ze społecznym i gospodarczym wykluczeniem na obszarach wiejskich w Małopolsce, przy poszanowaniu przyrodniczego i kulturowego dziedzictwa oraz zabezpieczeniu życiodajnych systemów (czyste powietrze, woda, gleba, biologiczna różnorodność itd.). Ten kierunek stanowi podstawę promocji i marketingu PLM, a także konkurencyjności tej marki na rynku. FPŚ jest właścicielem znaku towarowego PLM, ale jego siła i wartość rynkowa są wypadkową jakości i autentyczności produktów dostarczanych przez uczestniczących w inicjatywie rolników i producentów.

Obecnie główne wyzwanie leży w zapewnieniu infrastruktury potrzebnej do produkcji oraz systemów logistycznych i dystrybucyjnych, które będą w stanie obsłużyć dużą liczbę rozproszonych producentów, oferujących różne produkty w ograniczonych ilościach i po niewygórowanej cenie. Teoretycznie, im większa jest liczba uczestniczących producentów oraz konsumentów, tym niższe są przypadające na każdego producenta koszty jednostkowe związane z zapewnieniem jakości/autentyczności, logistyki i dystrybucji oraz sprzedaży/marketingu. W praktyce jednak, kluczową kwestią jest znalezienie formuły operacyjnej, która pozwoli na generowanie oszczędności po stronie kosztów i zwiększenie sprzedaży. Zagwarantuje to utworzenie w ramach systemu PLM spółki prowadzącej działalność gospodarczą, której zadaniem będzie prowadzenie działań logistycznych i dystrybucyjnych w ramach systemu oraz organizacja sprzedaży certyfikowanych produktów od rolników/producentów poprzez dedykowany system IT. Program taki jest obecnie testowany. Umożliwi on konsumentom wybór i zakup online produktów certyfikowanych w ramach PLM oraz ich odbiór w wyznaczonych punktach odbioru zlokalizowanych w Krakowie i okolicach.

Nacisk na wypracowanie systemu IT jako narzędzia do zarządzania projektem PLM związany jest z możliwością oferowania konsumentom szerokiego wachlarza różnorodnych lokalnych produktów żywnościowych (im większa różnorodność, tym lepiej) po cenach ustalonych wspólnie z rolnikami/producentami oraz z wykorzystaniem logistycznych możliwości uczestników inicjatywy (np. wykorzystanie jednego samochodu do odbioru produktów od kilku producentów w danym regionie, zamiast sytuacji, w której każdy z nich organizuje dostawę swoich produktów na własną rękę). System IT został zaprojektowany tak, aby umożliwić lokalnym organizacjom i partnerom biznesowym działającym na terenie danego obszaru w ramach PLM prowadzenie systematycznych i zorganizowanych działań na rzecz lokalnych rolników/producentów i pomóc im w sprzedaży produktów poprzez ułatwienie dostępu do różnych kanałów/punktów sprzedaży prowadzonych pod marką PLM.

Kolejną formą lokalnie dostępnego wsparcia dla rolników/producentów chcących wejść na rynek ze swoimi produktami są w pełni wyposażone kuchnie oraz usługi doradcze dostosowane do potrzeb. Te formy wsparcia muszą być świadczone przez lokalne organizacje lub grupy producenckie, ale zgodnie ze zmieniającym się ustawodawstwem i regulacjami prawnymi, zwłaszcza odnośnie bezpieczeństwa żywności i sprzedaży bezpośredniej. Celem i szansą PLM jest pomoc lokalnym partnerom w motywowaniu lokalnych producentów do

legalizowania swoich produktów i wchodzenie z nimi na rynek. W ten sposób partnerzy będą w stanie lepiej wykorzystać szansę na pozyskanie współfinansowania od samorządu województwa w zakresie promocji lokalnie produkowanej żywności.

#### Wnioski/ konsekwencje dla procesu zwiększenia skali SFC:

Współpraca partnerska, w ramach której partnerzy dzielą się ryzykiem, kosztami i korzyściami, stanowi klucz do sukcesu. Niestety często partnerstwa wykorzystywane są jako mechanizmy pomagające przenieść koszty i ryzyko na innych. Na tym etapie kluczem do sukcesu – wobec coraz większej konkurencji na rynku produktów żywnościowych – jest budowanie partnerstw angażujących partnerów z samorządów wojewódzkich, którzy są zainteresowani bardziej efektywnym wydawaniem publicznych funduszy na przeciwdziałanie ubóstwu, wykluczeniu społecznemu i gospodarczemu, na ochronę środowiska, oraz promocję przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. Partnerstwa takie powinny koncentrować się na rozwijaniu modeli działania, które mogą być powielane i adaptowane stosownie do różnych uwarunkowań. Przykładem może tu być inkubator kuchenny, budowany w jednym z obszarów uczestniczących w inicjatywie PLM – inwestycja, która wiąże się z koniecznością rozwiązywania wielu różnych zagadnień instytucjonalnych, własnościowych, technicznych i in. Inkubator będzie modelem i wzorem dla innych obszarów, które będą mogły skorzystać z funduszy dostępnych w regionach. Użytkownicy inkubatora nie muszą sprzedawać swoich produktów pod marką PLM. Jest to kwestia ich wyboru oraz umiejętności współpracy z innymi. Należy zauważyć, że obecnie możliwości legalnej sprzedaży dla małych producentów praktycznie nie istnieją, chociaż sytuacja ta może ulec zmianie, jeśli polityka zamówień publicznych zostanie zmieniona na korzyść lokalnie produkowanej żywności, a decydenci będą chcieli ograniczyć szarą strefę w handlu żywnością, która obecnie kwitnie.

Innym kluczowym dla partnerstw obszarem jest współpraca z biznesem. Inicjatywa PLM współpracuje z różnymi partnerami z sektora biznesu nad wypracowaniem kanałów dystrybucji i sprzedaży w taki sposób, aby generowały przychody. Tak jest w przypadku opracowania systemu IT i organizacji logistyki, gdzie FPŚ czerpie z doświadczeń i eksperckiego wsparcia firmy Aspen, będącej częścią grupy Sodexo, która specjalizuje się w usługach żywienia i cateringu dla klientów z sektora publicznego, przede wszystkim szpitali i szkół. Firma jest zainteresowana wprowadzeniem większej ilości lokalnych produktów żywnościowych o wiadomym pochodzeniu do jadłospisów szpitali i szkół, ale nie jest zainteresowana bezpośrednią sprzedażą żywności lokalnej. Aspen wspiera inicjatywę PLM w zakresie magazynowania żywności, transportu oraz poprzez inne usługi w miarę potrzeb PLM. Pomaga też w wypracowaniu modelu dystrybucji i logistyki dla spółki prowadzącej działalność gospodarczą w ramach inicjatywy PLM. Inicjatywa korzysta z doświadczenia, know-how i znajomości rynku, jakimi dysponuje Aspen. Współpraca z partnerami z sektora biznesu pomaga w realizacji ekonomicznych priorytetów inicjatywy PLM.

## STUDIUM PRZYPADKU 2. Holandia: Spółdzielnia sklepów Landwinkel

### Informacje ogólne

Tytuł studium przypadku: Spółdzielnia sklepów Landwinkel

Autor studium przypadku: Anneke Faes

Kraj / region: Holandia

Dodatkowe informacje (osoba do kontaktu lub website): [www.landwinkel.nl](http://www.landwinkel.nl); Jan-Pieter Brandsma

### Krótki opis

Spółdzielnia Landwinkel została założona 9 stycznia 2006 r. Do kilku projektów, angażujących rolników we współpracę ze sklepami oferującymi produkty 'od rolnika' dołączyli nowi rolnicy. W 2006 r. inicjatywa liczyła 36 członków. Liczba ta wzrosła do 93 w 2015 r. (rolnicy produkujący nabiał, owoce i/lub warzywa). Członkowie spółdzielni wybierają zarząd oraz są właścicielami spółdzielni i jej marek. Spółdzielnia swoim działaniem obejmuje obszar całego kraju, a jej sklepy rozmieszczone są w różnych regionach, zależnie od ich populacji.

Misją spółdzielni jest: **poprawa jakości życia na obszarach wiejskich poprzez oferowanie szerokiego asortymentu produktów regionalnych i lokalnych 'od rolnika' w sklepach działających przy gospodarstwie rolnym. Podniesienie zaangażowania mieszkańców w sprawy dotyczące ich miejsca zamieszkania, a szczególnie krajobrazu, gospodarstw rolnych i ich produktów.**

Oferowane produkty to przede wszystkim produkty od rolników. Rolnicy decydują, jaki rodzaj produktów chcą zaoferować dodatkowo (regionalny – holenderski, ekologiczny – nie ekologiczny). Jeśli rolnik produkuje owoce, będzie pewnie zainteresowany dodatkową sprzedażą dżemów i soków, jeśli produkuje sery, zamówi więcej sosów chutney. W ten sposób każdy sklep Landwinkel może utrzymać swoją niepowtarzalną atmosferę i wygląd. Spółdzielnia Landwinkel oferuje asortyment produktów regionalnych i 'od rolnika' pod własną marką (franczyza). Produkty te składają się wyłącznie ze składników pochodzących z gospodarstw, które są członkami spółdzielni. Produkty, w których skład wchodzi składniki spoza Holandii, sprzedawane są pod inną marką 'NatuRijk'. Orzechy, sok pomarańczowy i dżem morelowy to przykładowe produkty marki NatuRijk. Wraz z rozwojem inicjatywy Landwinkel, możliwe stało się wprowadzenie sprzedaży typu cross-docking<sup>2</sup> oraz obniżenie kosztów dystrybucji (również ograniczenie negatywnego oddziaływania na środowisko). Ten sposób ułatwia też rolnikom zamawianie produktów, dostarczanych razem w ramach jednej dostawy i z jedną fakturą.

Wymiana wiedzy i doświadczeń, pomagająca w bardziej profesjonalnej organizacji sklepów jest bardzo ważna: rolnicy, którzy są zainteresowani rozwijaniem swojej wiedzy, mogą brać udział w organizowanych warsztatach i innych działaniach edukacyjnych, jak szkolenia, wizyty w innych sklepach prowadzonych przy gospodarstwach, nauka korzystania z mediów społecznościowych, prezentacja towarów w sklepie, wsparcie w zagadnieniach dotyczących sprzedaży itd. Ponieważ spółdzielnia liczy bardzo wielu członków, może łatwo korzystać z dotacji na różnego rodzaju projekty, np. jak założyć sklep internetowy.

<sup>2</sup> Cross-Docking: przeładunek kompletacyjny, który polega na przeładowaniu, lub przepakowaniu towaru i wysyłce bezpośrednio z magazynu od odbiorcy ostatecznego bez dodatkowego magazynowania towaru.

Spółdzielnia Landwinkel pomaga rolnikom w marketingu udostępniając im specjalne narzędzia – typu off-line (plakaty, etykiety, biuletyn, formaty, tematy) oraz typu online (blogi rolników, konta na Facebooku, profesjonalne serwisy internetowe).

Główne kanały marketingowe:

- typu off-line: każdy ze sklepów sprzedaje swoje produkty, wszystkie sklepy można znaleźć na: [www.Landwinkel.nl](http://www.Landwinkel.nl), każdy ze sklepów może korzystać z narzędzi marketingowych udostępnionych przez Landwinkel (ulotki, biuletyn, formaty dla etykiet, plakaty, itd.);
- typu online: spółdzielnia Landwinkel pomaga rolnikom w przygotowaniu ich własnych sklepów internetowych oraz wykorzystaniu mediów społecznościowych (Facebook, blog).

Główni klienci: 'świadomi' mieszkańcy, dla których ważne są kwestie dotyczące zdrowia, środowiska naturalnego, krajobrazu/ rolnictwa, którzy poszukują naturalnych, czystych produktów, jakości i przejrzystości.

Zespół realizujący inicjatywę: na początku działania prowadził jeden koordynator, obecnie jest dyrektor, dwóch sekretarzy, jeden specjalista ds. sprzedaży (doradztwo dla sklepów), dwie osoby odpowiedzialne za logistykę, sześć osób odpowiedzialnych za realizację zamówień, student, który pomaga członkom spółdzielni w obsłudze ich stron www, projektant produktów/ ds. promocji. W skład zarządu spółdzielni wchodzi sześciu rolników. Holandia składa się z pięciu regionów, każdy z regionów jest reprezentowany przez jednego z członków, który reprezentuje też inny rodzaj gospodarstwa rolnego. Dyrektor odpowiada za realizację ustalonych działań i polityki.

Obroty w 2014: 3,5 mln Euro. (ale łączny obrót rolników: 40 mln Euro.)

## 1. Początki

Na etapie uruchamiania inicjatywy istotne było istnienie różnych grup skupiających rolników. Dzięki temu, od samego początku organizacja była dość liczna.

Kluczowa była też współpraca z organizacjami 'Streekwijze'<sup>3</sup> (założoną przez René de Bruin), Streekproducten Nederland<sup>4</sup> oraz LTO Nederland/ZLTO<sup>5</sup>.

Każdy z członków spółdzielni wpłaca 2 500 Euro wpisowego oraz płaci roczną składkę członkowską w wysokości 750 Euro. Zależnie od osiągniętych obrotów,



<sup>3</sup> Stichting Streekwijzer: organizacja promująca produkty regionalne

<sup>4</sup> Niezależna organizacja certyfikująca produkty regionalne

<sup>5</sup> (Z)LTO Nederland: (Zuidelijke) Land- en Tuinbouworganisatie Nederland: (Południowa) Organizacja Rolnicza i Sadownicza. Nie jest związkiem zawodowym, ale działa na rzecz przedsiębiorców prowadzących działalność rolniczą

każdy z członków buduje swój 'ledenkapitaal' (kapitał członkowski), który pozostaje w spółdzielni tak długo, jak długo dany rolnik jest jej członkiem. Tak więc, tylko w początkach działalności spółdzielnia potrzebowała dodatkowego kapitału (50 000 Euro kredytu bankowego na innowacje).

## 2. Pozyskanie wsparcia

Specjaliści zaangażowani w uruchamianie inicjatywy, w tym René de Bruin i Pieter-Jan Brandsma, już wcześniej współpracowali ze sobą. Pieter-Jan Brandsma pracował w organizacji Streekwijzer, a następnie został koordynatorem Spółdzielni Landwinkel. Obecnie jest jej dyrektorem.

Udało się pozyskać wsparcie publiczne w ramach rządowego projektu dot. wielofunkcyjnego rolnictwa, który wspiera finansowo projekty rozwijające wiedzę. Rozwój inicjatywy był również współfinansowany przez członków spółdzielni – zob. powyżej.

Inicjatywa nie napotkała na żadne poważne problemy związane z regulacjami prawnymi – gospodarstwo rolne może sprzedawać swoje własne produkty, a dodanie innych produktów do tej oferty nie stanowiło problem. Jeśli pojawiały się problemy, rolnicy otrzymywali wsparcie i doradztwo ze strony LTO- Nederland ('strażnika interesów rolników').

## 3. Rozwój produktów

Kluczowymi elementami działalności spółdzielni jest branding i rozwój nowych produktów. Głównym założeniem jest dostęp do 'czystej i prawdziwej' żywności, plus doświadczenie kupna bezpośrednio w gospodarstwie rolnym: można odwiedzić gospodarstwo, które sprzedaje własne produkty, dowiedzieć się o nich bezpośrednio od rolnika. Rolnik może oferować też inne produkty Landwinkel, z których każdy również ma swoją historię. Produkty Landwinkel są w 100% holenderskie, o wiadomym pochodzeniu, przejrzyste, przyjazne dla środowiska naturalnego, produkowane w sposób tradycyjny i wyróżniają się spośród innych produktów (marka NatuRijk to produkty zawierające w swoim składzie składniki pochodzące z zagranicy). Te unikalne cechy produktów spółdzielni są komunikowane klientom z wykorzystaniem narzędzi on – i off-line. Producenci są zobowiązani do przestrzegania zasad i przepisów dotyczących higieny i bezpieczeństwa żywności.

W miarę rozwoju spółdzielni łatwiejsze stało się też angażowanie w projekty osób i instytucji dysponujących wiedzą i finansami. Przykładem tego może być opracowanie nowego napoju we współpracy ze szkołami i studentami, od przygotowania projektu po jego wizualizację i marketing. Fundusze: rządowe 'kupon wiedzy' do wykorzystania w celu 'zakupu' wiedzy od HAS<sup>6</sup>. Wykorzystano też środki z Europejskiego Funduszu Rozwoju Obszarów Wiejskich.

<sup>6</sup> HAS: Hogere Agrarische – Uniwersytet Rolniczy

#### 4. Dostęp do rynku i konsumentów

Wykorzystując narzędzia udostępnione przez Landwinkel, każdy ze sklepów działających przy gospodarstwach rolnych maksymalizuje swój potencjał, dzięki rozszerzeniu asortymentu, profesjonalizacji i możliwości korzystania z systemu dystrybucji. Rolnicy nie tylko sprzedają więcej w swoich sklepach, sprzedają też swoje produkty poprzez inne sklepy w ramach Landwinkel. Projekt związany z uruchomieniem sklepu internetowego pomógł w profesjonalizacji sprzedaży, ale jest w sprzeczności z ideą odwiedzin w gospodarstwie rolnym, z którego pochodzą kupowane produkty.

Korzystanie z innych kanałów dystrybucji, jak catering dla klientów z sektora prywatnego i publicznego lub supermarkety, leży w gestii indywidualnych rolników i nie stanowi priorytetu dla działań spółdzielni.

#### 5. Infrastruktura i logistyka

Na początku działalności biuro i centrum dystrybucji Spółdzielni Landwinkel zlokalizowane były na terenie posesji jednego z rolników, który dysponował wolnymi pomieszczeniami. Wkrótce (wraz ze zwiększaniem się liczby członków spółdzielni) biuro i centrum dystrybucji przeniesione zostały do wynajętych, dedykowanych pomieszczeń w dużym centrum dystrybucyjnym. Obecnie spółdzielnia pracuje nad ograniczeniem negatywnego oddziaływania na środowisko systemu dystrybucji (minimalizacja odległości transportu produktów).

Na potrzeby złożonego systemu składania zamówień przez sklepy działające przy gospodarstwach rolnych, zamawiania produktów od producentów oraz przechowywania jak najmniejszej ilości produktów w magazynach (sprzedaż typu cross-dock) potrzebne było kosztowne oprogramowanie IT. Inicjatywa posiada własny website, rolnicy mogą zakupić po umiarkowanej cenie usługi doradcze w zakresie opracowania własnych stron www oraz sklepów internetowych. Więcej informacji: [www.landwinkel.nl](http://www.landwinkel.nl).

## STUDIUM PRZYPADKU 3. Estonia – Spółdzielnia Targ 'od Rolnika'

### Informacje ogólne

Tytuł studium przypadku: Smaczna południowa Estonia

Autor studium przypadku: Tiiu Ohvril

Kraj / region: Estonia/ południowa Estonia

Dodatkowe informacje: pani Merle Vall, <http://www.taluturg.ee/>



Logo i hasło: Targ 'od Rolnika'. Z estońskich gospodarstw prosto na rynek!

### Krótki opis:

Spółdzielnia Targ 'od Rolnika' (po estońsku: Taluturg) działa obecnie jako organizacja prowadząca działalność dla zysku, ale rozpoczęła działalność latem 2010<sup>7</sup> jako organizacja non-profit. We wrześniu 2012 roku założyciele inicjatywy zdecydowali, że wobec celów, które sobie postavili, najlepszą formą działalności będzie spółdzielnia. Spółdzielnia, której właścicielami jest 11 małych producentów, gromadzi produkty od małych producentów z południowej Estonii, natomiast jeśli produkty, których poszukują konsumenci nie są oferowane przez producentów z tego regionu, wówczas spółdzielnia zaopatruje się w nie w innych częściach kraju. Głównymi kanałami marketingowymi są małe sklepy w dwóch estońskich miastach - Tartu (97+ tysięcy mieszkańców), oraz Pärnu (41+ tysięcy). Podjęto również próbę 'podbiccia' rynku w mieście Narva (64+ tysięcy), ale obecnie ten kanał został zamknięty w związku z wysokimi kosztami i niskimi obrotami. Główna grupa konsumentów to ludzie poszukujący zdrowej żywności o wysokiej jakości z wiarygodnych źródeł, a także małe firmy cateringowe, wykorzystujące świeże, lokalne składniki i produkty żywnościowe. Zespół tworzący inicjatywę jest niewielki: menadżer wszystkich sklepów (pani Merle Vall) i kilku sprzedawców w Tartu i Pärnu (w sumie 15 osób).

### 1. Początki

W lecie 2010 roku pięć lokalnych grup działania z Estonii południowej utworzyło organizację not-for-profit pod nazwą 'Smaczna Estonia Południowa'. Grupa założycielska liczyła około 10 drobnych rolników/ przetwórców żywności, którzy pragnęli promować lokalną żywność i nawiązać bliższe relacje z potencjalnymi konsumentami. Każdy z nich miał około 10 lat doświadczenia w przetwórstwie żywności i ugruntowaną pozycję w branży. Jednak nie byli usatysfakcjonowani dostępnymi kanałami dystrybucji dla swoich produktów (supermarkety, targi produktów 'od rolnika', małe sklepy). Supermarkety nie były zainteresowane w specjalnym eksponowaniu i identyfikacji lokalnych produktów – sprzedawały je razem z innymi, bez żadnej dodatkowej informacji. Rozpoczynając działania w ramach inicjatywy, założyciele postavili sobie za cel utworzenie sieci małych producentów oraz prowadzenie wspólnych

<sup>7</sup> W ramach obchodów 5 rocznicy powstania inicjatywy, National Geographic opublikował krótki artykuł promujący Taluturg w swoim numerze z sierpnia 2015.

działań marketingowych i znalezienie nowych kanałów zbytu dla swoich produktów.

W sierpniu tego samego roku, spółdzielnia otworzyła sklep z produktami 'od rolnika' w wynajętym lokalu w największym centrum handlowym w drugim co do wielkości estońskim mieście Tartu. Obydwie strony tego przedsięwzięcia łączył wspólny interes; producenci szukali lepszego sposobu na sprzedaż swoich produktów, a menadżer centrum handlowego okazał się fanem lokalnej żywności i poszukiwał kogoś, kto wzbogaciłby ofertę centrum handlowego o żywność lokalną.

Struktura zarządzania inicjatywą była i nadal jest bardzo prosta. Spółdzielnię kieruje menadżer i zarząd (lub raczej 'think-tank'). Tylko jedna osoba otrzymuje wynagrodzenie z tytułu funkcji kierowniczej. Kapiatał początkowy pochodził od jednej z lokalnych grup działania i pięciu producentów (w sumie 12 000 koron estońskich, czyli około 797 Euro).

## 2. Pozyskanie wsparcia

Do uruchomienia inicjatywy nie wykorzystano żadnych specjalnych programów wsparcia; menadżer był członkiem grupy inicjatywnej, i na początku pracował jako wolontariusz. W Estonii nie istnieją rządowe programy wsparcia dla inicjatyw tego typu; inicjatywa korzystała z częściowego wsparcia z projektów programu Leader oraz z programu wsparcia dla producentów. Jednak podejście projektowe nie gwarantuje trwałości inicjatywy. W trybie projektowym realizowane są działania miękkie – jak np. szkolenia, dni informacyjne, seminaria. W ramach działań projektowych powstała też strona web. Jednak w ramach projektów nie ma środków na inwestycje.

Niezbędne środki finansowe pochodzą wyłącznie z przychodów wygenerowanych przez sprzedaż. Po uruchomieniu w 2010 roku, sprzedaż zwiększyła się czterokrotnie w 2011 roku oraz 1,8 razy w 2012, a w kolejnych dwóch latach średnio 1,4 razy na rok.

Jest to naturalne zjawisko – im większa sprzedaż, tym wolniejszy jej wzrost. Inicjatywa korzysta też z pewnego rodzaju kredytowania – nieoficjalnej umowy z podstawowymi producentami odnośnie wydłużonych terminów płatności w razie konieczności (innymi słowy, niektórzy z podstawowych producentów zgodzili się na dłuższe terminy zapłaty za dostarczone produkty). Koszty ekspansji na rynki innych miast (Narva i Pärnu) zostały poniesione w oparciu o zakumulowane dochody ze sprzedaży i dlatego w chwili obecnej przepływy finansowe nie są dodatnie.

## 3. Rozwój produktów

Szczególnym produktem inicjatywy są sklepy z produktami 'od rolnika'. Czego potrzeba, aby zbudować prawdziwy sklep według własnej koncepcji? Koncepcja powstała jako rezultat burzy mózgów i paru miesięcy współpracy grupy inicjatywnej składającej się z 10 producentów, którzy współpracowali już wcześniej w ramach innych projektów i inicjatyw. Misja organizacji została zdefiniowana jako sprzedaż produktów wyhodowanych w Estonii i produktów przygotowanych z surowców z estońskich gospodarstw rolnych, konsumentom dbającym o własne zdrowie, o środowisko naturalne i o rozwój małych gospodarstw rolnych.



Koncepcja przedsięwzięcia jest jasna i zwięzła:

- Konsumenci preferujący produkty pochodzące z nieodległych gospodarstw rolnych mają szansę kupować je oraz poznać rolników.
- Relacje pomiędzy rolnikami i konsumentami muszą być ustalone w oparciu o wzajemne zaufanie; produkty pochodzące z gospodarstw muszą mieć bardzo wysoką jakość.
- Rolnicy mają okazję jasnej i klarownej identyfikacji swoich produktów oraz otrzymania za nie uczciwej ceny. Ceny produktów lokalnych sprzedawanych w ramach inicjatywy są trochę wyższe, ale marża jest niższa.
- Sieć współpracujących producentów nadaje synergię całemu procesowi tworzenia się relacji i rozwijania produktu.

Kwestia etykietowania produktów została rozwiązana w nietypowy sposób. Etykiety i hasło promocyjne zostały opracowane przez centrum handlowe - Lõunakeskus. Jednak nie spowodowało to do tej pory sytuacji konfliktu interesów – konsumenci postrzegają etykiety jako związane ze sklepem, zaakceptowali również hasło 'Z estońskich gospodarstw prosto na rynek'. Takie same etykiety są również używane w miastach Pärnu i Narva. W oparciu o etykiety i hasło powstała marka 'Targ od Rolnika' (Taluturg), która pomogła spółdzielni w ekspansji na rynki miast Pärnu i Tartu. Obecnie dla konsumenta marka ta stanowi gwarancję, że produkty pod nią sprzedawane są świeże i zostały starannie wybrane.

Obecnie dostawcami sklepów 'Targ od Rolnika' jest ponad 150 producentów. Sklepy działają przez cały rok, a dodatkowo sezonowo działają też stoiska na świeżym powietrzu. Większość produktów pochodzi od producentów z Estonii południowej, jeśli pojawia się zapotrzebowanie na produkty lokalne niedostępne w Estonii południowej, są one dostarczane z innych części kraju (Pärnu, Saare, zachodnie i wschodnie Viru, Viljandi oraz z innych regionów).

Sklepy spółdzielni muszą stosować się do ogólnych wymogów obowiązujących sklepy spożywcze: wszystkie produkty żywnościowe sprzedawane w sklepach w Estonii muszą posiadać certyfikaty zatwierdzające wydane przez inspekcję sanitarną i weterynaryjną.

Spełnione muszą też być krajowe wymogi odnośnie przechowywania produktów w chłodniach, itd. Producentom zależy na tym, aby dostarczać konsumentom produkty żywnościowe wysokiej jakości, gdyż są oni surowymi sędziami. Najlepszym dowodem uznania dla produktów jest wysokość sprzedaży. W związku z niewielkim obszarem kraju, równie dobrze sprawdzają się bezpośrednie kontakty i komunikacja. Jeśli jakość produktów od danego producenta zostanie uznana za niewystarczającą, w jego miejsce poszukiwany jest inny producent, oferujący odpowiednią jakość produktów.

#### 4. Dostęp do rynku i konsumentów

Celem spółdzielni zawsze był rozwój i zwiększanie skali działań. Plany wynajmu kolejnych lokali oraz dywersyfikacji kanałów dystrybucji pojawiły się wkrótce po tym, gdy pierwszy ze sklepów okazał się sukcesem. W październiku 2012r., w oparciu o doświadczenia z miasta Tartu, otwarto nowy sklep w centrum handlowym w mieście Pärnu, a pod koniec 2013r. w mieście Narva. Sklep w Narva okazał się niepowodzeniem, ale dla menadżera inicjatywy jest to lekcja

na przyszłość. Planowano też uruchomić na podobnej zasadzie sprzedaż produktów z estońskich gospodarstw rolnych w centrach handlowych w Petersburgu, ale pod inną, oddzielną marką. Na razie zrezygnowano z tego pomysłu, jednak, jeśli zmienią się uwarunkowania, pomysł może doczekać się realizacji. Na razie spółdzielnia analizuje możliwość wejścia na rynek w stolicy kraju Tallinie. Jednak obecnie, tylko w oparciu o zasoby spółdzielni, taka ekspansja wydaje się trudna do zrealizowania.

Rozwój sprzedaży online jest również ograniczony przez możliwości spółdzielni. Do realizacji tego typu działań potrzebne są środki na rozwój systemu informatycznego, zatrudnienie dodatkowych osób o odpowiednich kwalifikacjach i doświadczeniu. Biorąc pod uwagę fakt, że obecny rozwój inicjatywy łączy się z coraz większą liczbą obowiązków dla menadżera, kolejne kroki w rozwoju spółdzielni powinny być poddane sesji burzy mózgów i mogą wymagać zmiany zasad odnośnie finansowania inicjatywy. Banki prawdopodobnie zgodziłyby się udzielić kredytu na rozwój inicjatywy, ale zarząd spółdzielni woli konserwatywne podejście i sytuację taką, jak obecnie. Priorytetem jest rozwiązanie obecnych problemów z rozszerzaniem działalności, a dopiero później podejmowanie decyzji o kolejnych krokach.

Spółdzielnia udało się pozyskać grupę lojalnych konsumentów dla niektórych produktów oraz pewność odnośnie zapotrzebowania na nie. Jest też grupa klientów biznesowych – restauracje, które same dotarły do sklepów spółdzielni i stały się jej lojalnymi klientami.

Sklepy 'od rolnika' mogą działać obok supermarketów, ponieważ ich grupy głównych klientów różnią się. Dla klientów supermarketów najważniejszym argumentem jest dobra cena poszczególnych produktów, natomiast dla klientów sklepów z żywnością lokalną najważniejsza jest dobra jakość produktów z gospodarstw rolnych, którym ufają.

## 5. Infrastruktura i logistyka

Oprócz nowych możliwości marketingowych, mali producenci/ przetwórcy mają możliwość uczestniczenia w sieci współpracy – aby dzielić się doświadczeniami i informacjami oraz uczyć się od siebie na wzajem. Targ 'od Rolnika' stanowi dla nich pewnego rodzaju inkubator, wspierając ich w rozwijaniu produktów, promocji i marketingu własnych towarów.

Logistyka sklepów spółdzielni jest prowadzona w oparciu o środki własne rolników, którzy dostarczają produkty własnym transportem. Dwa razy w tygodniu menadżer przewozi produkty z magazynów w Tartu do Pärnu i Narvy. Spółdzielnia nie korzysta z żadnych zewnętrznych usług logistycznych, poszczególni producenci ponoszą koszty transportu własnych produktów do sklepów.

Uczestnicy inicjatywy są przekonani, że 'Smaczna Estonia Południowa' w znacznym stopniu przyczyniła się do rozwoju obszarów wiejskich, pomagając w utrzymaniu miejsc pracy i gospodarstw oraz poprzez tworzenie sieci współpracujących ze sobą małych producentów. Inicjatywa odgrywa również ważną rolę wśród konsumentów, kształtując ich świadomość odnośnie dostępności produktów lokalnych. Liczba konsumentów stale rośnie. Wspieranie wykorzystania lokalnych zasobów i korzystania z lokalnych produktów jest bardzo istotne. Co roku organizowane są festiwale lokalnej żywności oraz działania edukacyjne, aby zainteresować inicjatywą młodych ludzi.

## STUDIUM PRZYPADKU 4. France: Ici.C.Local - Partycypacyjny system etykietowania



### Informacje ogólne

Tytuł studium przypadku: Ici.C.Local (nazwa oznacza: "Tutaj, lokalnie" oraz jest skrótem od "Innowacje na rzecz Informacji i Współpracy w Lokalnych Łańcuchach")

Autor (studium przypadku):

Y.Chiffolleau

Kraj / region: Francja

Dodatkowe informacje (osoba do kontaktu lub website):

<http://www.montpellier.inra.fr/Partenariats/Ici.C.Local-Innovation-cooperation-et-information-en-Circuit-Local>

<http://www.ville-grabels.fr/1622-marches-circuits-court.htm>

Ici.C.Local to marka wykreowana w 2014 roku, po czterech latach pilotażu, która poprzez system kolorowych etykiet, umożliwia konsumentom identyfikację produktów dostępnych w sklepach i na targach pochodzących z krótkich i lokalnych kanałów dystrybucji. Promując przejrzyste, krótkie i lokalne łańcuchy żywności, marka zachęca też do współpracy partnerskiej angażującej producentów i lokalne sklepy. Powiązana ze zdecentralizowanym i partycypacyjnym systemem monitorowania i kontroli, marka mobilizuje też lokalnych decydentów do definiowania priorytetów z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rolnictwa.

### 1. Początki

Pierwsze próby odnośnie funkcjonowania marki prowadzone były w ramach targu na świeżym powietrzu w miasteczku Grabels (7 000 mieszkańców) stanowiącym część aglomeracji Montpellier (500 000 mieszkańców) w południowej Francji. Pomimo, że targ działał głównie w oparciu o krótkie łańcuchy żywności (0 do 1 pośrednika pomiędzy producentem a konsumentem), nie cieszył się zaufaniem konsumentów jeśli chodzi o pochodzenie produktów. Pod koniec 2010 roku jeden z radnych zaproponował identyfikację pochodzenia wszystkich świeżych produktów oferowanych na straganach targu za pomocą systemu kolorowych etykiet. System ten okazał się też dobrym sposobem na to, aby uświadomić konsumentom, że sprzedający na targu najczęściej kupowali towar bezpośrednio od producentów – zjawisko niezbyt częste we Francji.

### 2. Pozyskanie wsparcia

Narodowy Instytut Badań Rolnictwa (INRA), zaangażowany w działania od momentu utworzenia targu w Grabels w 2008 roku, wspierał wdrożenie systemu etykietowania, aby zbudować zaufanie konsumentów: koordynował wspólne zredagowanie kodeksu wykorzystania systemu etykiet oraz organizację systemu kontroli sprawowanej poprzez

specjalną komisję, w skład której weszli przedstawiciele sprzedających (producentów / sprzedawców / wytwórców), konsumentów oraz władz lokalnych. Jednak największe wsparcie dla inicjatywy pochodziło od samych sprzedających, którzy zgodzili się zastosować zaproponowany system etykietowania. Zgoda była poprzedzona kilkutygodniowym okresem konsultacji na temat zalet (i ograniczeń) systemu. Oficjalne organy zajmujące się kontrolą i regulacjami dotyczącymi etykietowania zostały poproszone o ocenę i zatwierdzenie systemu. Samorząd zapłacił za nowe etykiety (około 2 Euro za etykietę) i wypożyczył je sprzedającym. Na tym etapie, sprzedający nie mogli używać tych etykiet na innych targach lub w sklepach. Etykiety zawierały logo miasta Grabels oraz INRA, aby podkreślić, że te dwie instytucje kontrolowały działania w ramach inicjatywy.

### 3. **Rozwój produktów**

System etykiet oparty jest o trzy kolory, oznaczające pochodzenie produktu: zielony kolor dla świeżych produktów lokalnych (< 150 km) pochodzących prosto od sprzedającego; pomarańczowy dla produktów kupionych przez sprzedającego u lokalnego producenta (< 150 km), którego zna osobiście i może za niego ręczyć; liliowy dla produktów pochodzących z bardziej odległych regionów lub od większej ilości pośredników. Ponadto, zgodnie z kodeksem wykorzystania etykiet, produkty oznaczone zielonym i pomarańczowym kolorem muszą być produkowane w zgodzie z zasadami 'zrównoważonego rolnictwa': termin ten został zdefiniowany przez komisję zajmującą się monitorowaniem i kontrolą z miejscowej perspektywy, zamiast przyjęcia odgórnej definicji, w której pojęcie 'zrównoważony' jest raczej niedoprecyzowane.

W Grabels, komisja postanowiła zakazać wykorzystywania GMO, przemysłowych metod uprawy (np. ogrzewane szklarnie, brojlernie itp.), wymagała co najmniej racjonalnego podejścia do rolnictwa, produktów pochodzących z małych gospodarstw oraz postanowiono, że zielone i pomarańczowe etykiety będą tylko dla produktów sezonowych. Ponieważ niektóre z tych kryteriów trudno zmierzyć, komisja, przy wsparciu INRA, odwiedziła wszystkie gospodarstwa oferujące na targu produkty z zielonymi etykietami oraz wybrane gospodarstwa produkujące produkty z pomarańczowymi etykietami

### 4. **Dostęp do rynku i konsumentów**

Podczas czterech lat pilotażu (koniec 2010 – połowa 2014) system był prezentowany na międzynarodowych, krajowych i regionalnych konferencjach, a także w gazetach i programach TV, jako 'innowacja socjo-organizacyjna w krótkich łańcuchach żywności'. W połowie 2014 roku, miasto Grabels i INRA, razem z komisją monitorowania i kontroli systemu, zdecydowały o ochronie systemu etykiet i stworzonej marki, rejestrując ją w Narodowym Instytucie Własności Intelektualnej.

Decyzja ta podyktowana była trzema głównymi powodami: system został wykorzystany przez

lokalne stowarzyszenie, które używało go bez kontroli ze strony komisji; kilku interesariuszy (sprzedawcy, lokalne samorządy...) z innych regionów Francji zgłosiło zainteresowanie wdrożeniem systemu we własnych sklepach lub na targach; opatentowanie marki było też szansą dla INRA w zademonstrowaniu swojego społecznego i organizacyjnego wkładu w innowacyjną inicjatywę, który wykraczał poza wsparcie techniczne.



Markę nazwano 'Ici.C.Local', co oznacza 'Tutaj, lokalnie', a także jest skrótem od 'Innowacje na rzecz Informacji i Współpracy w Lokalnych Łańcuchach': rzeczywiście, poza informowaniem konsumentów, system, za

pośrednictwem pomarańczowych etykiet, promuje tworzenie i wzmacnianie wymiany pomiędzy producentami, lub producentami i sprzedającymi. Stanowi więc sposób na przywrócenie dobrej reputacji sprzedaży: w tym przypadku, sprzedaż oznacza współpracę na szczeblu lokalnym i przyczynia się do rozwoju gospodarki regionu. Informacje pozyskane od sprzedawców na temat obszarów, gdzie się zaopatrują w produkty doprowadziły do zdefiniowania produktów lokalnych jako pochodzących z obszaru do 200km: jest to obszar od dawna specjalizujący się w produkcji wina przez spółdzielnie oraz intensywnej produkcji warzyw na eksport. Marka otrzymała też własne logo, które na etykietach zastąpiło logo miasta Grabels i INRA. INRA i samorząd Grabels zapłaciły też po 2 000 Euro za rejestrację marki w lipcu 2014 roku i przez 10 lat będą jej współwłaścicielami. Nowe etykiety (w cenie 2 EEuro za szt.) z nowym logo zostały zakupione ze środków publicznych INRA i przekazane producentom.

Na prośbę przetwórców, na targu w Graben system etykietowania jest rozszerzany, aby objąć produkty przetworzone (wyroby garmażeryjne, dżemy...). System nowych etykiet jest na razie testowany: etykiety są podzielone na dwie części i wskazują, poprzez system kolorów, kto wykonał produkt i skąd pochodzą jego składniki.

Regularna ocena oddziaływania marki na targu w Grabels wykazała: i) pozytywny wpływ na sprzedających – większą dywersyfikację produktów, większą świadomość ekologiczną oraz kreowanie/ wzmacnianie sieci współpracy; ii) pozytywny wpływ na konsumentów, którzy preferują kupno produktów oznaczonych zielonymi i pomarańczowymi etykietami (niewielka sprzedaż produktów z liliowymi etykietami), zwracają uwagę na sezonowy charakter produktów i ich pochodzenie nawet podczas zakupów w supermarketach (aż po odrzucenie produktów nielokalnych i niesezonowych) oraz kupują mniej świeżych produktów w supermarketach i chętniej angażują się w systemy dostaw żywności (np. w prace komisji lub promocje marki, itd.).

## 5. Infrastruktura i logistyka

Producenci mogą korzystać z marki bez żadnych opłat, poza kosztem etykiet (około 2 Euro za etykietę, ale cena spada w zależności od ilości etykiet). Etykiety są wykonywane przez firmę z północnej Francji, specjalizującą się w produkcji wyposażenia tego typu. Na targu w Grabels ustawiono dużą tablicę, która prezentuje system etykietowania. Tablica znajduje się tam cały czas, aby mieszkańcy mieli dostęp do informacji o systemie przez cały tydzień (targ odbywa się w soboty). Na tablicy znajduje się też wydzielona część, gdzie mieszkańcy mogą zostawiać swoje opinie, pytania i sugestie odnośnie inicjatywy.

Kodeks wykorzystania systemu etykietowania jest dostępny na stronie internetowej samorządu Grabels i INRA. Osoby zainteresowane wykorzystaniem systemu muszą otrzymać zezwolenie od INRA i samorządu Grabels. Kilku przedsiębiorców, sieci producentów i lokalnych samorządów z innych regionów Francji przygotowują się do wdrożenia marki: pierwszym krokiem jest utworzenie lokalnej komisji monitorującej i kontrolującej, oraz zdefiniowanie kryteriów 'zrównoważonego rolnictwa' dla produktów oznaczanych zielonymi i pomarańczowymi etykietami oraz określenie odległości pochodzenia (200 km) dla produktów oznaczonych pomarańczowymi etykietami. W skład komisji musi wchodzić przynajmniej po jednym przedstawicielu użytkowników marki, konsumentów i partnerów marki (np. lokalny samorząd lub organizacja zajmująca się rozwojem lokalnym). Utworzenie, a następnie funkcjonowanie komisji wymaga wyboru koordynatora. INRA i samorząd Grabels odpowiadają za przestrzeganie kodeksu i w związku z tym muszą być w kontakcie z lokalnymi komisjami ds. marki, wspierając je przynajmniej na początku działalności, oraz w miarę potrzeb odwiedzając i kontrolując niektórych użytkowników. W zależności od powodzenia przedsięwzięcia w kolejnych latach, być może powstanie specjalna strona internetowa ułatwiająca współpracę, możliwa też jest ewolucja systemu własności marki.

## STUDIUM PRZYPADKU 5. Szkocja: utworzenie wielofunkcyjnego sklepu przy ekologicznym gospodarstwie rolnym, restauracji i centrum edukacji

### Informacje ogólne

Tytuł studium przypadku: Whitmuir Organics Ltd

Autor (studium przypadku): Heather Anderson

Kraj / region: Szkocja

Dane do kontaktu: [heather@whitmuirtheorganicplace.co.uk](mailto:heather@whitmuirtheorganicplace.co.uk)  
[www.whitmuirtheorganicplace.co.uk](http://www.whitmuirtheorganicplace.co.uk)

Whitmuir Organics to działające ekologiczne gospodarstwo rolne o powierzchni 140 akrów (ok. 56ha) w regionie Scottish Borders. Gospodarstwo zajmuje się hodowlą bydła, trzody chlewnej, owiec, kur i indyków, a także uprawą warzyw, sałaty i miękkich owoców. W 2006 roku w gospodarstwie powstała ekologiczna ubojnia i mały sklep sprzedający produkty z gospodarstwa. Utworzono też klub osób wspierających działalność gospodarstwa, będący pewną formą działalności rolniczej wspieranej społecznie (CSA = community-supported agriculture), w ramach którego członkowie co miesiąc płacą ustaloną kwotę w zamian za produkty żywnościowe.

Pod koniec 2009 roku działalność została rozszerzona i otwarto znacznie większy, ekologiczny budynek, w którym funkcjonował sklep z produktami z gospodarstwa (nagrodzony jako najlepszy sklep z żywnością ekologiczną w Wielkiej Brytanii) oraz restauracja. W 2012 roku uruchomiono sklep internetowy i usługę dostaw do domu, a w 2014 roku sprzedaż obwoźną żywności ekologicznej (organic food truck), udostępniając żywność ekologiczną w miastach i podczas krajowych festiwali.

Zależnie od pory roku, Whitmuir zatrudnia od 20 do 27 osób, co odpowiada minimum 15 pełnym etatom. Wszyscy zatrudnieni mają umowy o pracę i zarabiają co najmniej pensję minimalną lub więcej.

Roczna wartość mięsa i warzyw hodowanych w gospodarstwie to około £100,000 (po cenach hurtowych). Cała produkcja sprzedawana jest bezpośrednio przez sklep stacjonarny, sklep internetowy, restaurację lub poprzez niewielką liczbę innych punktów sprzedaży (niezależne sklepy z żywnością, restauracje i systemy dostaw bezpośrednich). Roczne obroty sprzedaży i działalności cateringowej sięgają £800 000. 10% produkcji sprzedawana jest hurtowo i prawie 10% sprzedawana jest online.

Ponad 280 osób ma zarejestrowane konta użytkowników, a ponad 60 000 odwiedza gospodarstwo co roku. Na przestrzeni ostatnich 5 lat w gospodarstwie zorganizowano ponad 355 wydarzeń, kursów i pogadanek. W ramach wycieczek szkolnych gospodarstwo odwiedziło ponad 1 500 dzieci. Whitmuir prowadzi też 5-dniowy kurs dla nauczycieli na temat zrównoważonej żywności i rolnictwa. 367 osób kupiło udziały w gospodarstwie w ramach CSA, dzięki czemu gospodarstwo stanie się własnością społeczną oraz przekształci się w przestrzeń będącą żywym przykładem zrównoważonej produkcji żywności i zrównoważonego rolnictwa.

## 1. Początki

Pete Ritchie i Heather Anderson kupili gospodarstwo – ziemię i budynki w 2000 roku, nie posiadając żadnego wcześniejszego doświadczenia w rolnictwie. Przez pierwsze pięć lat sprzedawali bydło i owce poprzez hurtowy łańcuch żywności – ładowali bydło do cudzych ciężarówek, otrzymywali pocztą czek z zapłatą, a jedzenie kupowali w supermarkecie. W 2006 roku usłyszeli o Teiki, japońskim systemie społecznie wspieranego rolnictwa ekologicznego, w ramach którego zwykli ludzie nawiązywali współpracę z gospodarstwami, które produkowały dla nich żywność.

Zainspirowani tą ideą, w 2006 roku zbudowali nową drogę dojazdową do gospodarstwa, przekształcili jedną z obór w sklep, zrujnowany magazyn w ubojnię i wzniesli pierwszy tunel foliowy. Inwestycję sfinansowali w oparciu o środki własne plus 25% wsparcia z funduszu na dywersyfikację działalności rolniczej.

Gospodarstwo funkcjonowało jako spółka, małżeństwo pełniło funkcję dyrektorów i inwestowało w przedsięwzięcie własne środki.

W 2009 roku, dzięki pozyskaniu wsparcia z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich UE, w wysokości £330 000, powstał znacznie większy, dedykowany budynek mieszczący sklep, kawiarnię i galerię, z w pełni wyposażonymi kuchniami, toaletami i parkingiem. Projekt ten, o całkowitej wartości ok. £800 000 oznaczał dużą inwestycję kapitału własnego i pożyczkę z banku. Utworzono spółkę z o.o. Whitmuir Organics Ltd (WOL) w celu prowadzenia działalności komercyjnej i zatrudnienia pracowników. Heather i Pete nadal pełnili funkcję dyrektorów, byli też udziałowcami i prowadzili gospodarstwo jako spółkę. Gospodarstwo sprzedaje całą swoją produkcję WOL, której struktura spółki z o.o. daje pracownikom i klientom poczucie bezpieczeństwa w zakresie zatrudnienia, higieny i bezpieczeństwa i odpowiedzialności publicznej.

Biznes rozrastał się dzięki silnej grupie osób wspierających gospodarstwo, które co miesiąc wpłacały określoną kwotę w zamian za produkty żywnościowe. Na pytanie dlaczego wspierają gospodarstwo jasno stwierdzili, że najważniejszą rolę odgrywa zaufanie – mogli tu przyjechać i na własne oczy zobaczyć, skąd pochodzi ich jedzenie i w jaki sposób hodowane są rośliny i zwierzęta. Ta grupa nadal odgrywa kluczową rolę dla rozwoju gospodarstwa i liczy obecnie ponad 280 osób posiadających aktywne konta.

Do chwili obecnej całe ryzyko finansowe ponoszone jest przez dwójkę dyrektorów. Zabezpieczeniem kredytów są budynki gospodarskie i ziemia. W ciągu ostatnich kilku lat pięć osób nabyło udziały w spółce, ale jej pracownicy nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za finanse firmy.

## 2. Pozyskanie wsparcia

Żadne wsparcie biznesowe nie było dostępne dla inicjatywy. Np., bardzo trudno jest zdobyć dane referencyjne do porównań (poziom zapasów towaru do obrotów, średnie branżowe koszty sprzedaży, proporcje zatrudnienia, średnie dane odnośnie obrotów w stosunku do skali, itd.), tak więc właściciele spółki muszą polegać wyłącznie na własnym doświadczeniu. W oparciu o ich wcześniejsze doświadczenia biznesowe, zorganizowali system zarządzania spółką, kwestie



kadrowe, marketing i system sprzedaży. Współpracują z biurem księgowym i bankami, przygotowują szczegółowe rozliczenia działalności i prognozy na przyszłość. Jednak nie mieli żadnych wcześniejszych doświadczeń w działalności cateringowej i w pierwszych latach zatrudniali zbyt wielu pracowników.

Wsparcie finansowe z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich UE (2008) oraz wcześniej z funduszu dywersyfikacji działalności rolniczej (2005) były pozyskane samodzielnie przez właścicieli gospodarstwa. Polityka rządu odnośnie krótkich łańcuchów żywności prawie nie istnieje w Wielkiej Brytanii, tak więc nie istniały ramy prawne, z których gospodarstwo mogło skorzystać. Finansowanie rządowe dla sektora rolnictwa ekologicznego w Szkocji skierowane jest do instytucji zajmujących się certyfikacją, a nie ma żadnego wsparcia na działania związane z rozwijaniem współpracy w ramach tego sektora, kreowaniem nowych kanałów dostępu do rynku, kreowaniem infrastruktury wsparcia dla małych i średnich producentów oraz przetwórców żywności. Dopiero niedawno powstała grupa lobbyująca w kwestiach agroturystyki, co stanowi pierwszą oznakę wsparcia dla obszarów wiejskich. Być może znacznie bardziej opłacalne byłoby przeznaczenie znacznych kwot pieniędzy, wydawanych obecnie na opłaty certyfikujące, na członkostwo w grupach lobbyujących.

Jeśli nie powstaną żadne ogólne inicjatywy wspierające sektor lub nie będzie rozwijana infrastruktura, sektor pozostanie mały i zdominowany przez pojedynczych pionierów, którzy najczęściej prowadzą działalność jednoosobową i ponoszą sami całe ryzyko. Aby rozpocząć taką działalność, trzeba mieć własny kapitał, dysponować ziemią i zabudowaniami, które mogą stanowić zabezpieczenie kredytów oraz nie bać się zaryzykować własnych pieniędzy.

Certyfikaty ekologiczne stanowią podstawę marki Whitmuir, ale brak efektywnego wsparcia dla ekologicznej żywności ze strony rządu Szkocji, w połączeniu z negatywną percepcją żywności ekologicznej przez opinię publiczną w Wielkiej Brytanii oznacza, że przez ostatnie pięć lat gospodarstwo 'płynęło pod prąd'. Aspekt komercyjny działalności (produkcja żywności i sprzedaż bezpośrednia) działa w oparciu o bardzo niską marżę (a czasami bez marży w związku z dużym oporem odnośnie podniesienia cen w Wielkiej Brytanii), a wszystkie aspekty dotyczące wartości dodanej – dostęp do ziemi, edukacja, rolnictwo ekologiczne, dbałość o jakość życia zwierząt hodowlanych, przestrzeń umożliwiającą edukację i wymianę doświadczeń – pozostają niedofinansowane.

Możliwość odwiedzenia - fizycznie lub choćby poprzez skype - działających przedsiębiorców z zakresu krótkich łańcuchów żywności mogłaby być bardzo pomocna dla tych, którzy chcą rozpocząć taką działalność. Jeśli chodzi o ogrodnictwo, np., w Wielkiej Brytanii brakuje narzędzi wsparcia dla małych i średnich plantatorów. Wymiana doświadczeń byłaby znacznie bardziej skuteczna, gdyby odbywała się poprzez narzędzia dostosowane do skali.

### **Rozwój produktów**

Gospodarstwo zaprojektowało własne etykiety i działa zgodnie ze standardami rolnictwa ekologicznego, które nie koniecznie propaguje krótkie łańcuchy żywności (np. kiełbasy produkowane z mięsa z własnej hodowli i własnego uboju muszą być oznaczone na etykiecie 'produkt UE/ spoza UE' ponieważ zawierają przyprawy pochodzące z krajów poza UE). Obecnie nie ma w Szkocji żadnego brandingu odnoszącego się do krótkich łańcuchów

żywności, ale etykiety produktów gospodarstwa zawierają flagę Szkocji jako jeden z elementów graficznych.

Produkty gospodarstwa spełniają wymogi ogólnych systemów kontroli jakości, które nie są specjalnie dedykowane dla krótkich łańcuchów żywności. Gospodarstwo nie otrzymało żadnego specjalistycznego wsparcia w zakresie rozwijania produktów. Właściciele gospodarstwa znali standardy dotyczące ekologicznej produkcji rolnej, ale musieli uzupełnić swoją wiedzę w zakresie konkretnych wymagań branży cateringowej oraz przepisów dotyczących ekologicznego przetwórstwa rolnego. Śledzenie na bieżąco zmian w przepisach jest wymagającym zadaniem, jako że spółka nie jest członkiem żadnej krajowej sieci małych firm cateringowych lub małych firm przetwórstwa żywności.

### 3. Dostęp do rynku i konsumentów

Właściciele zbudowali własny sklep przy gospodarstwie oraz kawiarnię. Chcieli w ten sposób zachęcić konsumentów do odwiedzania gospodarstwa, aby na własne oczy zobaczyć skąd pochodzi żywność, którą jedzą. Gospodarstwo uczestniczy też w licznych wydarzeniach lokalnych (targi, wystawy itd.) oraz seminariach, podczas których promuje swoje produkty. Jak już wcześniej wspomniano, około 10% sprzedaży odbywa się poprzez internet. Natomiast rozwój innych kanałów dostępu do konsumentów wiąże się z następującymi poważnymi wyzwaniami:

- W żadnym ze szkockich miast nie ma zadaszonego targu z produktami 'od rolnika'. Targi odbywają się na ogół tylko w soboty i nie jest możliwe utrzymanie się tylko z takiej sprzedaży – zwłaszcza biorąc pod uwagę przekonanie panujące w Wielkiej Brytanii, że na takich targach kupuje się jedzenie tylko na specjalne okazje, a nie na codzień. Ceny wynajęcia stoisk są zaporowe - £100/dzień za stoisko bez odpowiedniej infrastruktury, zlokalizowane najczęściej na parkingu miejskim bez dostępu do energii elektrycznej – co oznacza, że, np. mięso musi być sprzedawane ze styropianowych termicznych skrzyń i nie może być właściwie wyeksponowane. Nie ma polityki promującej lokalnych producentów i wiele stoisk sprzedaje np. ciasta i czekoladki, a nie produkty z lokalnych gospodarstw rolnych. Operatorzy targów postrzegają je jako przedsięwzięcia generujące dochody, a nie wsparcie dla krótkich łańcuchów żywności. Brak wsparcia, infrastruktury i odpowiedniej kultury konsumpcji hamuje rozwój krótkich łańcuchów żywności w Szkocji.
- Obecnie nie ma kanałów dojścia do usług cateringowych dla sektora publicznego, a właściciele gospodarstwa zostali poinformowani przez organizację Food for Life, stanowiącą organ certyfikujący stowarzyszenia Soil Association, że gospodarstwo nie zostało wpisane na ich listę dostawców dla sektora publicznego, ponieważ 'nie ma zapotrzebowania na ekologiczną żywność, która otrzymała wyróżnienia na poziomie brązowych lub srebrnych medali w konkursach branżowych'.
- W zakresie cateringu komercyjnego, spółce udało się pozyskać zainteresowanie szefa kuchni z pięciogwiazdkowego hotelu w Edynburgu, ponieważ mieszka niedaleko, osobiście odwiedził gospodarstwo i poznał pracującego tam rzeźnika. Menu restauracji hotelowej informuje, że żywność pochodzi z tego gospodarstwa. Stanowi to dowód na docenienie jakości oferowanych przez gospodarstwo produktów.

Gospodarstwo nie współpracuje z supermarketami.

#### 4. Infrastruktura i logistyka

Najważniejsze potrzeby w zakresie wyposażenia:

- **Sklep** – witryny chłodnicze pozwalające na właściwą ekspozycję mięsa, elektroniczna kasa, zlewozmywak i umywalka, regały.
- **Kawiarnia** – znacząca inwestycja w zakresie wyposażenia kuchni (spełniająca wszystkie wymagania odnośnie gotowania i zmywania naczyń, pieczenia i przechowywania w chłodniach, maszyny do lodu, witryny chłodnicze, ekspresy do kawy, systemy obsługi).
- **Ubojnia** – potrzebuje trzyczonowego prądu, co oznaczało konieczność wydatku około £20 000, aby zmodernizować system przesyłowy prądu. Potrzeba też specjalistycznego wyposażenia – chłodni i pomieszczenia krojowni o kontrolowanej temperaturze, miejsca do wieszania tusz, maszyn do mielenia, do nadziewania kiełbas, pakowarki próżniowej, maszyny do etykietowania.
- **Dystrybucja** – samochód - chłodnia.

W zakresie infrastruktury, właściciele musieli zbudować w pełni wyposażoną ubojnię, zaadaptować starą oborę na pierwszy sklep, zbudować nową drogę dojazdową i parking, postawić tunel foliowy, a następnie zrealizować inwestycję na dużą skalę, obejmującą budowę dedykowanego nowego budynku o powierzchni 600m<sup>2</sup> mieszczącego sklep/ kawiarnię/ galerię. Oznaczało to poważne zadłużenie spółki, stanowiące ponad 30% kosztów stałych. Właściciele sami musieli ustalić, czego potrzebują, ponieważ nie mogli skorzystać z żadnego wsparcia specjalistów. Musieli sami znaleźć wykonawców do budowy i wyposażenia ubojni, wykorzystując ich rady odnośnie potrzebnego sprzętu. Na szczęście udało im się znaleźć odpowiedzialnego i profesjonalnego wykonawcę, który pomógł im w przeanalizowaniu potrzeb i dostosowaniu do nich projektu oraz wyposażenia. Do budowy nowego sklepu potrzebowali wsparcia architektów i wykonawcy, aby odpowiednio rozplanować budynek. Głównie jednak opierali się na własnej wiedzy.

W zakresie logistyki i dystrybucji, spółka musiała wykreować własną infrastrukturę. Ponieważ jest to jedyne gospodarstwo w regionie, które działa poprzez krótkie łańcuchy żywności, nie było możliwości wypracowania żadnego wspólnego podejścia do dystrybucji i infrastruktury. Próby pozyskania finansowania na te działania w skali całej Szkocji zakończyły się niepowodzeniem, z uwagi na brak spójnej polityki w zakresie krótkich łańcuchów żywności. Gospodarstwo znajduje się na obszarze wiejskim – oznacza to, że ma dostęp do bardzo wolnego internetu oraz, że brakuje transportu publicznego (najbliższy przystanek autobusowy zlokalizowany jest w odległości 4 mil). Samorząd lokalny odmówił prośbom właścicieli gospodarstwa odnośnie oznakowania i reklam. Brak transportu publicznego ma bardzo duży wpływ na rekrutację pracowników, ponieważ oznacza, że WSZYSCY pracownicy muszą mieć własne samochody (co jest trudne, ponieważ spółka płaci im pensję minimalną).

Obecność spółki w internecie jest kluczowa dla zwiększenia sprzedaży. W 2006 roku uruchomiono pierwszą stronę web – w formie periodyku, zawierającego dużo informacji na temat gospodarstwa, ale nie było wówczas sklepu internetowego. Sprzedaż internetowa działała przez około sześć lat w oparciu o e-maile, odręczne notatki i zamówienia telefoniczne, a klienci zamawiali produkty w oparciu o wiedzę na temat upraw i hodowli prowadzonych w gospodarstwie. Dla każdego z klientów prowadzono konto, które umożliwiało przesłanie zamówienia i płatności oraz przygotowanie raportu, który był przesyłany pocztą raz na dwa miesiące.

W 2012 roku powstał sklep online – jego uruchomienie wymagało ogromnej ilości prac przygotowawczych, opisanych poniżej, w Załączniku 1. Obecnie spółka pracuje już na trzeciej wersji strony web. Każdy z etapów wymagał znacznych inwestycji ze środków własnych. Ostatnia zmiana dotyczyła opracowania strony posiadającej znacznie lepsze procedury zakupów, z której można też korzystać na tablecie lub smartfonie. Strona ta jest w stanie unieść znacznie większe obroty sprzedaży, które można by otrzymać poprzez nawiązanie współpracy z innymi producentami (np. Organic Scotland Online), ale na razie nie udało się wypracować mechanizmów współpracy.

**Podsumowując:** pomimo, że obroty gospodarstwa przekraczają obecnie znacznie obroty osiągnięte w 2005 roku - około £25 000 - z hurtowej sprzedaży owiec i bydła, zyski gospodarstwa są niewielkie. Gospodarstwo nie byłoby tak zadłużone, jak obecnie, gdyby utrzymało tylko hurtowe dostawy na rynek towarowy. Jednak, spółce udało się:

- utrzymać 20+ miejsc pracy na obszarze wiejskim przez okres więcej niż 5 lat;
- zwrócić do kasy publicznej poprzez płacony VAT, lokalne podatki od działalności gospodarczej i podatek dochodowy, znacznie więcej, niż otrzymała w ramach dopłat bezpośrednich (€7,000 rocznie) i dotacji z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich;
- przyjąć ponad 60 000 odwiedzających rocznie, w tym 1 500 uczniów szkół;
- przekształcić prywatne gospodarstwo w majątek publiczny;
- znacząco zwiększyć bioróżnorodność w gospodarstwie;
- uruchomić trzy nowe biznesy przy gospodarstwie;
- wykreować przestrzeń, w ramach której ludzie mogą angażować się w zagadnienia dotyczące zrównoważonego rolnictwa i zrównoważonej żywności.

\*\*\*

## Załącznik 1: Jak założyć sklep online

### Krok 1 – Projekt systemu

- Znajdź program do prowadzenia sklepu online, który jest kompatybilny z systemem kasy elektronicznej i systemem zarządzania towarem, których używasz. Po dosyć długich poszukiwaniach, Whitmuir Organics zmuszony był do zamówienia opracowania oprogramowania dostosowanego do ich indywidualnych potrzeb, tak, aby wykorzystywany przez nich system kasowy E-pos był w pełni kompatybilny z systemem sklepu online Magento.
- Podziel cały towar (ok. 3 000 produktów) na działy i kategorie (np. Napoje, Alkohol, Wino itd.), dopasowane do struktury systemu kasowego i sklepu online. Wybierz atrybuty produktów pod kątem wyszukiwarki (np. bezglutenowy, bez nabiału, kraj pochodzenia itd.).
- Dołóż starań, aby zdjęcie każdego z produktów było wysokiej jakości – może to wymagać zatrudnienia fotografa z profesjonalnym sprzętem i oświetleniem.

### Krok 2 – Wprowadzenie wszystkich produktów do systemu online

Whitmuir Organics zatrudnił na parę miesięcy dodatkowego pracownika, którego zadaniem było wprowadzenie każdego z produktów do systemu – przygotowanie opisu dla każdego z produktów, podkreślenie istotnych i wyróżniających go cech, przypisanie do właściwej kategorii, dodanie zdjęcia itd.

### Krok 3 – Zarządzanie towarem

Ponieważ Whitmuir Organics sprzedaje własne mięso i duże ilości świeżych produktów, konieczne było opracowanie nowych metod zarządzania towarem.

- **Produkty suszone**, sprzedawane na sztuki są łatwe w obsłudze – system kasowy i sklepu online muszą być połączone, a ceny i zapas towaru można elektronicznie aktualizować co noc. Towary te są dodawane/ usuwane z listy co tydzień. Whitmuir Organics ustalił minimalną ilość towaru na składzie, tak, aby system online wiedział, kiedy ma informować o niedostępności towaru.
- **Produkty świeże** wymagają bardziej skomplikowanego podejścia, ponieważ sprzedawane są na wagę – cena za kg w sklepie stacjonarnym, ale w sklepie online potrzebna jest cena za szt.
- Konieczne było ustalenie przybliżonej wagi i skalkulowanie ceny za szt. dla każdego z produktów sprzedawanych na wagę – np. w sklepie stacjonarnym mięso mielone sprzedawane jest po £13.20 za kg, a online w paczkach o wadze 500g za £6.60 lub 250g za £3.30. Wołowinę można kupić w kawałkach o wadze 1,5 kg, 1 kg lub 0,5 kg. Kiełbaski sprzedawane są w paczkach po 6 szt, każda kiełbaska waży średnio 60g, a paczka kosztuje £3.76; kotlet schabowy waży średnio ok. 150g i cena za szt. wynosi £2.72.
- Podobnie jest z owocami i warzywami – trzeba skalkulować, ile szt. jabłek składa się na

0,5 kg, ile średnio waży bakłażan oraz w jakiej wielkości kawałkach będzie sprzedawany ser. Te wszystkie przygotowania są bardzo czasochłonne. Dopiero teraz Whitmuir Organics zoptymalizował swój system tak, że obsługa sklepu online wykonuje wszystkie kalkulacje w oparciu o otrzymywany arkusz excel, zawierający ceny za kg i szczegóły odnośnie kraju pochodzenia.

- Towary te nie są zarządzane przez oprogramowanie, ponieważ są krojone lub przygotowywane na zamówienie, tak więc sklep internetowy jest ustawiony tak, aby pokazywać je jako zawsze dostępne. Rozwiązania te spółka wypracowała sama, w oparciu o swoje doświadczenia. W ciągu ostatnich dwóch lat, sklep internetowy był modernizowany 3 razy. Obecnie jest też dostępny na tabletach i smartfonach.

#### **Krok 4 – System dostaw**

- Whitmuir Organics w swój system włączył też wyszukiwarkę kodów pocztowych i system regulujący dni dostaw, tak, aby klienci mogli sprawdzić, czy do ich lokalizacji prowadzone są dostawy oraz w który dzień otrzymają zamówiony towar.
- Istnieje też oddzielna baza danych dotycząca dostaw (około 20% klientów nadal zamawia telefonicznie lub emailem, lub też zamawia te same produkty, nie używając sklepu online – tacy klienci obsługiwani są poprzez tą bazę).
- Po przygotowaniu zamówienia i podliczeniu go, paragon zakupu dołączany jest do kopii zamówienia i wkładany do skrzynki na towary dla klienta.
- Arkusz z informacjami o miejscu przechowywania towarów do konkretnego zamówienia jest przekazywany kierowcy, który kompletuje zamówienie (w ramach jednego zamówienia mogą się znaleźć towary przechowywane w temperaturze pokojowej, w chłodniach, produkty świeżo upieczone lub mrożone).
- Kierowca Whitmuir Organics bardzo dba o wysoką jakość obsługi klienta i pamięta o różnych ważnych szczegółach dotyczących poszczególnych klientów. Dostawy do domu stanowią około 10% sprzedaży Whitmuir Organics. Średnio jest to około 150 dostaw w miesiącu, o średniej wartości £40.

#### **Wyzwania/ problemy, które trzeba wziąć pod uwagę;**

- Potrzebny jest elektroniczny system zarządzania towarem, w ramach którego wszystkie produkty muszą mieć przypisany swój kod towaru (SKU – jednostka magazynowa). Współpracując z małymi przetwórcami, operator sklepu musi sam generować te kody dla produktów.
- Trzeba wypracować system sprzedaży produktów świeżych (sprzedawanych na wagę), aby umożliwić sprzedaż internetową w oparciu o średnią wagę sztuki/ opakowania. Konieczne jest dopasowanie posiadanego aktualnie towaru do ceny online – być może kotlety, które masz do sprzedania w tym tygodniu są większe niż zwykle, ale musisz je sprzedać po cenie zgodnie z opisem online.

- Konieczne są zdjęcia produktów dobrej jakości, a uruchomienie systemu sprzedaży online wymaga sporego wsparcia.
- Pracownicy muszą regularnie uaktualniać sklep internetowy, tak, aby odpowiadał temu, co jest dostępne też w sklepie stacjonarnym.
- Potrzebny jest pracownik, który zna się na technologiach informatycznych, umie rozmawiać z programistami i potrafi zarządzać treściami systemu sklepu online. Sklep online musi być regularnie uaktualniany – zarówno pod kątem towaru, cen, jak i treści. Te zadania wymagają innych umiejętności, niż te potrzebne do sprzedaży w sklepie.
- Konkurujesz z wszystkimi innymi, którzy sprzedają online – i nie dysponujesz ich budżetem. Procedury `dodawania do koszyka` i płatności muszą być łatwe w użyciu, bo kupujący online są niecierpliwi i bezlitośni.
- Uruchomienie sklepu online to droga inwestycja i łatwo można wydać pieniądze na niepotrzebne rzeczy – musisz wiedzieć więcej niż programiści, aby odpowiednio przygotować opis tego, czego potrzebujesz. Musisz wiedzieć, jakie są możliwości programu, bo często zdarza się, że Twoja niedokapitalizowana firma konkuruje z globalnymi koncernami.
- Musisz się zastanowić nad polityką cenową. Whitmuir Organics sprzedaje po tej samej cenie online, co w sklepie stacjonarnym, dodając opłatę za dostawę. Wynika to z faktu, że duża grupa spośród ich klientów online odwiedza również sklep stacjonarny. Przygotowując i dostarczając zamówienie online, potrzebujesz większego nakładu pracy ze strony pracowników, ale nie osiągasz większych przychodów ze sprzedaży.
- Trzeba podtrzymywać miłe relacje z klientami i zachęcać ich do kupowania, również z klientami, którzy nigdy nie byli w gospodarstwie i mogą mieć mylne wyobrażenia o jego działalności.

## STUDIUM PRZYPADKU 6. Anglia: Suffolk Food Hall – Zwiększenie skali działalności bez zmniejszenia marży

### Informacje ogólne:

Tytuł studium przypadku: Suffolk Food Hall

Autor: Martin Collison

Kraj / region: Suffolk, Anglia

Dane do kontaktu: Oliver Paul, Tel: +44 (0) 1473 786610 Web: [www.suffolkfoodhall.co.uk](http://www.suffolkfoodhall.co.uk)

Znajdź nas na: [Facebook](#), [Twitter](#), [Blog](#), [Pinterest](#), [Instagram](#)

[10 year Champion of Champions for Local Food \(Countryside Alliance Rural Oscars\)](#)

Suffolk Food Hall Ltd, Wherstead, Ipswich, IP9 2AB

Suffolk Food Hall działa od 2007 roku. W ramach inicjatywy udało się przenieść ideę sklepu przy gospodarstwie rolnym na wyższy poziom. Jego współtwórca i dyrektor, Oliver Paul jest zwolennikiem tezy, że 'krótkie łańcuchy żywności działające na małą skalę powinny być łatwiejsze w zarządzaniu i działać z większą marżą'.

Prowadzona działalność stanowi mieszankę sprzedaży bezpośredniej, sprzedaży online, przetwórstwa żywności, usług kateringowych i organizacji wydarzeń. Jej sukcesy zostały docenione za pomocą licznych nagród lokalnych, regionalnych i krajowych. W trakcie pierwszych siedmiu lat działalności firma:

- Otrzymała tytuł Champion of Champions ('Mistrz Mistrzów') w 2015 przyznany przez wszystkich wcześniejszych laureatów 'wiejskich oskarów' przyznawanych przez organizację Countryside Alliance. Została wybrana przez firmy o podobnej działalności najlepszą restauracją przy gospodarstwie rolnym w Wielkiej Brytanii w 2013. Otrzymała tytuł najlepszego zakładu przetwórstwa mięsnego przy gospodarstwie rolnym w Wielkiej Brytanii (wyboru dokonuje krajowe stowarzyszenie sklepów działających przy gospodarstwach rolnych, FARMA) zaledwie w trzecim roku funkcjonowania. Ubojnia działa w oparciu o ustalone relacje z niewielką liczbą dostawców – rolników oraz korzysta z jednej firmy logistycznej zajmującej się logistyką mięsa.
- Uruchoimiła tradycyjną piekarnię produkującą szeroki asortyment pieczywa siedem dni w tygodniu, w oparciu o różne rodzaje lokalnej mąki, np. mielonej w tradycyjnych kamiennych żarnach w młynie wodnym.
- Uruchoimiła sklep z żywnością o powierzchni 800 m<sup>2</sup>, który jest zaopatrywany zgodnie z zasadami: 'najpierw jakość' oraz 'produkty lokalne, pochodzące z naszego regionu'. Oferta Suffolk Food Hall jest wszechstronna i całoroczna, co oznacza, że musi bilansować swoje etyczne dążenia dotyczące sezonowości produktów, ich lokalnego pochodzenia oraz ich jakości z wygodą oraz wartością jaką niosą dla konsumentów.
- Posiada siedmiometrową 'mokrą' ladę do sprzedaży ryb, oferując ryby lokalne, z wschodniego wybrzeża Anglii oraz bardziej egzotyczne z targu Billingsgate Market w Londynie.
- Uruchoimiła inne działania, jak restauracja, delikatesy, sklep z winem i piwem, centrum ogrodnicze, studio pilatesu, kawiarnię – co roku pojawiają się kolejne, nowe pomysły.

Pod koniec 7 roku działalności (2014) firma zatrudniała ponad 95 osób. Biznes przynosił



operacyjne zyski w każdym miesiącu działalności od momentu uruchomienia. Obroty w siódmym roku wzrosły o 12%, do £3,2mln. Obecnie biznes wkracza w ósmy rok działalności i rocznie przyciąga około 250 000 osób (w sumie w ciągu siedmiu lat odwiedziło go ponad 1 000 000 klientów). Obecnie zatrudnia ponad 100 osób i kontynuuje rozwój nowych inicjatyw – jak, np., remont chaty na wiosnę 2015, gdzie goście mogą wypić herbatę i zjeść lody. Od momentu uruchomienia, biznes wygenerował sprzedaż o wartości £20mln. Zatrudniając ponad 100 osób, stał się ważnym graczem w lokalnej gospodarce.

## 1. Początki

Biznes prowadzą kuzyni Oliver i Robert Paul. Ich rodzina prowadzi działalność rolniczą w okolicy od pięciu pokoleń. Główny budynek - Food Hall – to dawna obora.

Gospodarstwo oferuje wołowinę z własnego bydła rasy Red Poll i wieprzowinę z własnych świń. Wraz z rozwojem firmy, zmieniła się struktura zatrudnienia, a obecnie, z ponad 100 pracownikami, struktura zatrudnienia jest dobrze rozwinięta – główne działy biznesu mają swoich menadżerów, są też funkcje specjalistyczne, jak zgodność z przepisami, media i marketing.

Firma jest firmą rodzinną, ale niektóre z działań są prowadzone w ramach oddzielnych firm, prowadzonych przez lokalnych przedsiębiorców, którzy są ich właścicielami. Rodzina Paul'ów w kontaktach z dostawcami od początku stosowała podejście oparte na współpracy, które **zakłada harmonijną relację między rolnikiem, przetwórcą i zespołem Food Hall.**

Relacje handlowe budowane są w oparciu o proste kontrakty – na zasadzie 'kup i dostarcz/ odbierz' - i ustalone ceny, co łagodzi fluktuację otwartego rynku. Biznes wykorzystuje proste zasady prawne, płaci swoim dostawcom bez opóźnienia i używa struktury 'otwartej marży detalicznej'. Terminu tego firma używa w celu opisanego sposobu współpracy z dostawcami – oznacza on, że dostawcy dokładnie znają relację ceny hurtowej do ceny detalicznej (łącznie z VAT-em itd.), i wiedzą, że firma pracuje z nimi i dla nich, a nie 'wyciska' z nich najniższe ceny. Tak więc marża detaliczna jest 'otwarta' i transparentna dla lokalnych dostawców.

Firma wierzy w inwestowanie czasu i myśli w pomoc swoim dostawcom w rozwijaniu produktów, w rozwój marki (w tym odnośnie wymogów standardów handlowych), w usprawnienie systemu obsługi zamówień, zbieranie informacji zwrotnej od konsumentów itd. Biznes dąży do wykreowania nowego modelu w łańcuchach żywności, w którym 'mały' oznacza łatwy do zarządzania, oferujący większe marże brutto zarówno dla dostawców, jak i dla Food Hall, z niższymi kosztami stałymi niż w przypadku dłuższych łańcuchów żywności. Zwiększanie skali działania w pogoni za większymi zyskami wymaga dużych nakładów i wiąże się z ryzykiem, oraz, zazwyczaj, z niższymi marżami. Food Hall wybrał drogę stałego wzrostu, przy jednoczesnym utrzymaniu rozsądnej marży dla wszystkich lokalnych firm zaangażowanych we współpracę.

Firma wierzy, że krótsze łańcuchy żywności – z krótszymi dystansami transportu towarów, wyższą jakością produktów i wiadomym pochodzeniem – są silniejsze i bardziej odporne. Krótszy łańcuch ogranicza też potrzeby transportowe i magazynowania, co przekłada się na dodatkowe korzyści środowiskowe.

## 2. Pozyskanie wsparcia

Rozwój biznesu był w znacznej części sfinansowany z funduszy prywatnych rodziny i innych przedsiębiorców zaangażowanych w Food Hall. Fakt, że firma przynosiła zyski od pierwszego miesiąca działalności ułatwił to i umożliwił zaciąganie pożyczek, gdy było to potrzebne. Ponadto, niektóre większe inwestycje – jak, np., kuchnia polowa (ukończona w 2012 roku) otrzymały wsparcie z dotacji z UE.

Jednak najważniejsze wsparcie pochodzi ze strony świadomych konsumentów, którzy rozumieją, że lokalni, niezależni dostawcy mogą dostarczyć lepszą jakość po przystępnej cenie, a w sezonie – po najlepszej cenie. Food Hall to też zupełnie inne doświadczenie, niż zakupy w supermarkecie – ze specyficzną atmosferą, intymnością, możliwością porozmawiania bezpośrednio z producentem, nauczenia się nowych rzeczy, spróbowania czegoś nowego – wszystko to służy budowaniu lojalności klientów i wsparcia z ich strony. Ceny są konkurencyjne, ponieważ krótszy łańcuch żywności i prostszy model dostaw przekładają się na niższe koszty stałe i lepszą marżę.

Suffolk Food Hall ma kontakty z 27 lokalnymi i krajowymi agencjami rządowymi. Regulacje prawne są bardzo często skomplikowane i stanowią duże obciążenie dla małej firmy. Dużym wsparciem dla firmy może być pragmatyczne podejście ze strony urzędników, w miejsce dogmatycznego. Food Hall zatrudnia specjalistę ds. przestrzegania regulacji prawnych. Specjalista ten oraz dyrektorzy kładą duży nacisk na inwestycje związane z bezpieczeństwem żywności, bhp, standardami handlowymi, bezpieczeństwem przeciwpożarowym, regulacje dotyczące zatrudniania młodych osób, prawidłową gospodarkę odpadami, zarządzanie ruchem samochodowym, pozwolenia na organizację wydarzeń, certyfikację wykorzystywanego sprzętu i urządzeń, zarządzanie krajobrazem i środowiskiem.

## 3. Rozwój produktów

Firma podlega inspekcji sanitarnej władz lokalnych i udało jej się zdobyć poziom 5 – ocenę bardzo dobrą (najwyższą z możliwych) w ramach systemu ewaluacyjnego Brytyjskiej Agencji ds. Standardów Żywności. Od początku w swojej działalności biznes koncentrował się na jakości, zarówno sprzedawanych produktów, jak i obsługi klienta.

Suffolk Food Hall jest teraz dobrze znaną marką. Firma pomaga też w promocji innych lokalnych marek i oferuje produkty żywnościowe i napoje od lokalnych producentów o podobnym etosie działalności. Jest członkiem lokalnej organizacji zrzeszającej sklepy przy gospodarstwach rolnych - Suffolk Farm Shop Charter.

Firma pracuje ze swoimi partnerami biznesowymi, aby pomóc im w rozwijaniu własnych produktów. W każdym przypadku, nacisk kładziony jest na 'historię' produktu – skąd pochodzi, jak jest produkowany i co się z nim dzieje później – czyli podróż, jaką odbywa z pola na talerz.

Firma korzysta z odrodzenia zainteresowania jedzeniem w Wielkiej Brytanii, do czego przyczyniają się kucharze – celebryci. Inne korzystne czynniki to wzrost zainteresowania zdrowym trybem życia, oraz pewnością, jaką daje wiadome pochodzenie żywności. Rola firmy w lokalnej gospodarce jest jasna i stale wzrasta. Jej produkty odpowiadają na potrzeby wynikające z aspiracji konsumentów, aby wspierać lokalną gospodarkę poprzez wsparcie dla

sklepów sprzedających lokalne produkty żywnościowe 'od rolnika'. Promuje też jedzenie jako element wypoczynku za pośrednictwem usług cateringowych i programy organizowanych wydarzeń.

#### 4. Dostęp do rynku i konsumentów

Biznes koncentruje się na rozwijaniu swoich rynków zbytu, tak, aby sprzedawać towary bezpośrednio odbiorcom końcowym, zarówno w sklepie stacjonarnym, w gospodarstwie, gdzie produkty są produkowane, poprzez usługi cateringowe oraz w sklepie online. Różnorodność i duży asortyment produktów przyciąga szerokie rzesze klientów, a usługa online pozwala robić zakupy tym, którzy mieszkają trochę dalej. Klienci, którzy przyjeżdżają do Food Hall, żeby kupić produkty żywnościowe, często korzystają też z usług cateringowych.

Food Hall organizuje też coraz większą liczbę wydarzeń, np. w maju 2015 zorganizowano:

- 2 warsztaty pieczenia chleba;
- Warsztaty pieczenia ciast;
- Warsztaty robienia czekolady dla dorosłych z Petite i Sweet;
- Otwarcie i zakończenie Festiwalu Spacerowego w Suffolk;
- Kuchnia indyjska z Badu Thonbhani, zwyciężcą konkursu Great Taste Award;
- Warsztaty plastyczne DrawEast;
- Warsztaty robienia czekolady dla dzieci z Petite i Sweet.

Organizacja takich wydarzeń pomaga w przyciągnięciu nowych klientów, zwiększa liczbę odwiedzających Food Hall i promuje działalność firmy.

#### 5. Infrastruktura i logistyka

Głównym budynkiem Food Hall jest zaadaptowana dawna obora. Wraz z rozwojem biznesu, powstawały nowe zabudowania. Firma przynosi zyski od momentu uruchomienia w 2007 roku, co umożliwiła ciągłe reinwestowanie środków i rozwój.

Największą inwestycją w ostatnich latach była budowa kuchni polowej, którą uruchomiono w lipcu 2012 roku. Jest to budynek o powierzchni 800m<sup>2</sup>, który posiada 10 miejsc do produkcji żywności, do wykorzystania przez lokalnych rolników i małych przetwórców. Idea, jaka przyświecała uruchomieniu kuchni zakłada, że odwiedzający mogą przyjść i zobaczyć, jak powstają produkty, a potem je kupić. W budynku są też sale konferencyjne, audytorium, kuchnie demonstracyjne do prowadzenia zajęć edukacyjnych, tak, aby pokazać konsumentom wszystkie etapy łańcucha żywności lokalnej. Kuchnię polową uruchomiono w ramach projektu dofinansowanego ze środków Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich UE.

Strona web firmy rozrosła się wraz z rozwojem firmy. Oprócz informacji o Food Hall i organizowanych wydarzeniach, strona zawiera sklep online, za pośrednictwem którego klienci mogą kupić oferowane produkty.

## STUDIUM PRZYPADKU 7. Francja: Ułatwienie dostępu do ziemi w celu wprowadzania innowacyjnych rozwiązań rolnych

Tytuł studium przypadku: **Informacje ogólne**  
**Uruchomienie 4 gospodarstw w systemie krótkich łańcuchów żywności z wykorzystaniem środków publicznych**  
 Autor (studium): Gilles Maréchal  
 Kraj / region: Francja / Bretania / miasto Bruz  
 Dodatkowe informacje (osoba do kontaktu lub website):  
<http://www.ville-bruz.fr/Agriculture-biologique-innovations.html> <http://www.natura-sciences.com/agriculture/maraichers-bio717.html>  
<http://www.reseaurural.fr/files/contenus/1945/porta-gefoncierf.pdf>

Monitorując lokalny rynek nieruchomości w 2009 roku, gmina Bruz (nieдалeko Rennes w Bretanii) dowiedziała się, że dwudziestotrzy hektarowe gospodarstwo zostało wystawione na sprzedaż. Gospodarstwo było położone w doskonałej lokalizacji, zaledwie 1 km od miasta, w pięknej okolicy. Z pomocą innych lokalnych samorządów udało się nabyć gospodarstwo na zasadzie pierwokupu. Partnerzy postanowili wspólnie zorganizować gospodarstwo produkujące warzywa, działające w systemie krótkich łańcuchów żywności, które będzie spełniać kluczowe wymagania tego systemu:

Dostęp do gruntów był zapewniony, ponieważ stały się one własnością samorządów. Gospodarstwo zostało podzielone na 4 działki po sześć hektarów;

- Samorząd ogłosił przetarg na przejęcie 4 działek, zawierający warunek, że zwycięzcy będą musieli opracować wspólny biznes plan, aby uniknąć konkurencji ze sobą, co miałyby miejsce, gdyby produkowali te same produkty. Mieli też dostarczać żywność do szkolnych stołówek przez cały rok;
- Samorząd stworzył nowe możliwości rynkowe: usługi cateringowe dla stołówek oraz nowy targ z żywnością ekologiczną (w mieście funkcjonował już jeden), który działał w innych godzinach (17.00- 20.00, dla osób wracających z pracy do domu);
- Gwarancje z wiarygodnych źródeł oraz nowy potencjał rynkowy umożliwiły pozyskanie finansowania projektu od banków.

Rolnicy rozpoczęli pracę w 2011 roku. Obecnie zatrudniają 13 osób, co odpowiada 10 pełnym etatom. Ich produkty mają szerokie grono odbiorców:

- Klienci cotygodniowego targu;
- Świadomi konsumenci, kupujący za pośrednictwem sąsiednich inicjatyw rolnictwa wspieranego społecznie (CSA = community-supported agriculture) i gospodarstw rodzinnych (AMAP = Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne);
- Lokalne szkoły, w których obecnie żywność ekologiczna stanowi prawie 80% w takich

kategoriach, jak pieczywo (lokalne), mleko i nabiał (lokalne) i produkty suche.

## 1. Początki

Zaangażowanie władz publicznych miało kluczowe znaczenie dla rozwoju tej inicjatywy krótkich łańcuchów żywności (SFC). Kierunek zakładający kreowanie lokalnej sieci SFC został wyznaczony przez lokalną Agendę 21. Chęć ze strony samorządu do kupowania lokalnych ekologicznych warzyw dla szkół połączono z możliwością zakupu ziemi. Działania te miały na celu:

- Zbudować łańcuch żywności, aby karmić uczniów lokalnych szkół świeżymi, zdrowymi i różnorodnymi warzywami;
- Stworzyć nowe miejsca pracy w okolicy.

Ważną rolę odegrały w tej inicjatywie lokalne samorządy:

- Władze gminy – monitorując możliwości zakupu ziemi oraz otwierając rynki dla producentów (cotygodniowy targ, szkoły, naprawa drogi dojazdowej do czterech działek);
- Rennes Métropole – wsparcie prawne;
- Rada prowincji Ille et Vilaine – możliwości prawne i budżet umożliwiające zakup 23 hektarów oraz nieużytkowanie ich w czasie trwania przetargu;
- Rada region – pomogła w analizie projektu i rozpropagowaniu informacji o przetargu.

Organizacje branżowe również odegrały istotną rolę:

- W doradztwie technicznym odnośnie jakości i urodzajności gleby,
- W przygotowaniu odpowiedniego biznes planu,
- W doradztwie na temat zagadnień dot. rozwoju zrównoważonego (bioróżnorodność, ochrona wód, ...).

Struktura zarządzania została stworzona z pomocą stowarzyszenia zajmującego się organizacją działalności gospodarstw rolnych. Na inicjatywę składają się 4 działki z 5 właścicielami. Stworzyli oni spółdzielnię, która zajmuje się sprzedażą produktów oraz firmę, która zarządza obszarem 1,2 ha, na którym znajduje się ekologiczny budynek mieszczący sklep, centrum edukacyjne i sanitariaty. Uczniowie lokalnych szkół regularnie korzystają z centrum, ucząc się o tym, skąd bierze się żywność, którą jedzą, jak wyglądają surowe warzywa, jak należy je pielęgnować itd.

Rolnicy, którzy przejęli działki otrzymali finansowanie na bardzo korzystnych warunkach, ponieważ wynegocjował je samorząd, mający znacznie lepszą pozycję w negocjacjach z bankiem, niż indywidualni rolnicy.

Najmniej satysfakcjonującym elementem projektu pozostaje zarządzanie całością inicjatywy oraz relacje pomiędzy rolnikami. Przetarg zawierał warunek, że kandydaci do przejścia 4



działek muszą zawrzeć między sobą porozumienie, które umożliwi im uniknięcie niszczącego wpływu konkurencji. Niestety, mieli zbyt mało czasu na przygotowanie tego porozumienia we właściwy sposób oraz prawie się nie znali. Obecnie, nawet wspólne użytkowanie maszyn rolniczych może okazać się źródłem konfliktów i nieporozumień.

## 2. Pozyskanie wsparcia

Specyficzne uwarunkowania projektu, który łączy władze lokalne i organizacje branżowe umożliwiły rolnikom przejmującym ziemię dostęp do wszelkiego możliwego wsparcia, zarówno pod względem szkoleń specjalistycznych, jak i doradztwa ekonomicznego. Każdy z 4 rolników miał zagwarantowany dostęp dla swoich dostaw do lokalnych szkół. Musieli zarządzać

- Interwencja publiczna przyczyniła się do obniżenia kosztu ziemi na obszarze podmiejskim, gdzie ziemia jest droga;
- Lokalizacja czterech działek umożliwiała im wspólne użytkowanie sprzętu i maszyn rolniczych (choć stanowi to też źródło konfliktów);
- Z uwagi na duże wsparcie dla projektu, łatwiej było przekonać banki do kredytowania inicjatywy.

## 3. Rozwój produktów

Do chwili obecnej, podjęto relatywnie niewiele działań w zakresie rozwoju produktów. Jedyne oznakowanie produktów odnosi się do certyfikatów ekologicznych, które stanowiły warunek konieczny, aby gmina mogła kupować produkty oraz uruchomić targ. Celem projektu nie było jednak wypracowanie nowych produktów, inicjatywa miała dotyczyć określonej grupy produktów, a każda z 4 działek miała się specjalizować w produkcji wybranych produktów.

## 4. Dostęp do rynku i konsumentów

Rolnicy zaopatrują szkoły i sprzedają swoje produkty w sklepie działającym przy gospodarstwie. Mają też dostęp do konsumentów za pośrednictwem cotygodniowego targu żywności ekologicznej. Trzy z działek zaopatrują też konsumentów za pośrednictwem CSA/AMAP.

## 5. Infrastruktura i logistyka

W ramach projektu powstały:

- Budynek spółdzielni, dla wspólnego użytkowania przez 4 działki,
- Szklarnia o powierzchni 7,500 m<sup>2</sup> wzniesiona na potrzeby jednego z rolników.

Spółdzielnia zakupiła sprzęt i maszyny, ponieważ potrzeby rolników w tym zakresie są podobne. Wspólny zakup sprzętu oznaczał współdziałanie w kosztach urządzeń, które inaczej pozostawałyby częściowo niewykorzystane.

## STUDIUM PRZYPADKU 8. Holandia: Współpraca producentów i konsumentów

### Informacje ogólne

Tytuł studium przypadku: Grupa konsumencka Eindhoven

Autor (studium): Marjon Krol

Kraj / region: Region Eindhoven, Holandia

Dodatkowe informacje (osoba do kontaktu lub website): <https://www.rechtstreex.nl/>

<https://www.facebook.com/rechtstreexeindhoven?fref=ts>

Osoba do kontaktu: Bart Kraaijvanger: [bart@kleingemaakt.nl](mailto:bart@kleingemaakt.nl).

<https://www.linkedin.com/in/bartkraaijvanger>

### Krótki opis

Pojawia się coraz więcej kolektywnych inicjatyw, umożliwiających konsumentom dostęp do lokalnej żywności. Oto kilka przykładów z Holandii: <http://www.rechtstreex.nl/>; <http://www.groenteclub.nl/>; <http://www.degroeneschuurzeist.nl/>; <http://www.goeieete.nl/>; <http://www.boerschappen.nl/>.

Każda z tych grup konsumenckich współpracuje z grupą rolników, którzy dostarczają świeżych produktów lokalnych. Wszystkie opierają się na zasadzie łączenia zapłaty oraz pracy wolontariuszy. Większość z tych grup działa na obszarach podmiejskich w Holandii, a ich inicjatorami są najczęściej mieszkańcy miast.

Grupa Konsumencka Eindhoven jest jednym z przykładów takich inicjatyw. Rozpoczęła działalność w sposób bardzo obiecujący, aby zderzyć się następnie z kilkoma problemami. Grupa rozpoczęła działanie w kwietniu 2014 roku z inicjatywy założyciela, Barta Kraaijvanger. Bart trochę wcześniej założył własną firmę 'Klein Gemaakt', która dostarczała dania lunchowe oparte o produkty lokalne do biur i innych instytucji, jak np. przedszkola. W lutym 2014 roku zapytał na swoim profilu facebookowym, czy mieszkańcy Eindhoven byłiby zainteresowani uczestnictwem w inicjatywie dotyczącej lokalnej żywności. W ciągu dwóch tygodni otrzymał ponad 2 500 pozytywnych reakcji. Na cele pierwszej inwestycji zorganizowano crowdfunding, w ramach którego 800 'członków' zainwestowało niewielkie kwoty pieniędzy (€ 20 od osoby). Nawiązano współpracę z kilkoma lokalnymi instytucjami, jak GGzE (lokalny ośrodek opieki), które zaoferowały pomieszczenia do przechowywania i dystrybucji produktów, itd.

Od strony prawno-organizacyjnej, Grupa ma formę fundacji. Konsumenty mogą być 'członkami' i są podzieleni na grupy po 10 – 30 gospodarstw domowych, zlokalizowanych w jednej okolicy. Konsumenty zamawiają co tydzień lokalną żywność (w większości ekologiczną) z oferty na dany tydzień. Oferta powstaje na podstawie informacji od rolników o produktach dostępnych w danym tygodniu i ich cenach. Po zebraniu zamówień od konsumentów, towary są kupowane od rolników i dostarczane do centrum dystrybucyjnego. Tam przygotowuje się 'skrzynki' dla poszczególnych grup zamawiających. Następnie te 'skrzynki' są przewożone do lokalnych punktów dystrybucji w lokalizacjach poszczególnych grup odbiorców (najczęściej w prywatnych domach). Tam wolontariusze przygotowują zamówienia dla poszczególnych

odbiorców. Każda lokalna grupa odbiorców ma swojego koordynatora.

Pod koniec 2014 roku tylko 4 z 40 zainteresowanych grup konsumentów mogło zamawiać lokalną żywność ( w sumie około 100 konsumentów tygodniowo). Brak funduszy uniemożliwił szybszy rozwój. Pomysłodawca inicjatywy (Bart) poszukiwał partnerów/inwestorów. Gdy poszukiwania te zakończyły się niepowodzeniem, Bart zdecydował się wycofać z inicjatywy (w kwietniu 2015). Jednak kilka miesięcy później udało mu się podpisać porozumienie z podobną inicjatywą działającą w Rotterdamie: Rechtstreex. Rechtstreex, inicjatywa uruchomiona przez dwóch młodych mieszkańców miasta (Arthura Nijhuis i Maartena Bouten) rozpoczęła funkcjonowanie około rok wcześniej, niż Grupa Konsumentencka Eindhoven. Działała w oparciu o podobny system: współpracowała z małymi grupami odbiorców (około 25 gospodarstw domowych), każda grup miała swojego koordynatora. Początek działania Rechtstreex Eindhoven zaplanowano na 1 września 2015.

Rechtstreex, który zaczął działać w Rotterdamie, rozszerzył swoją działalność również na Utrecht, a od września 2015 też na Eindhoven. W Rotterdamie Rechtstreex dostarcza produkty do 14 grup odbiorców (około 300 konsumentów), a w Utrechcie do 6 grup (około 120 odbiorców).

Rechtstreex posiada fundusze na inwestowanie w rozwój systemu – pochodzą od prywatnego inwestora oraz z grantu od Fundacji DOEN. Dzięki tym pieniądżom możliwa była inwestycja w bardziej profesjonalny system, z opłacanym koordynatorem głównym i niewielkim wynagrodzeniem dla koordynatorów lokalnych grup odbiorców.

Grupa Konsumentencka prowadziła logistykę działań w dwóch etapach:

- Etap 1: zakup towarów od zaangażowanych rolników i dostawa do głównego centrum dystrybucji. Ten etap realizowano we współpracy z firmą specjalizującą się w usługach logistycznych, która też świadczyła usługi finansowe (fakturowanie, administracja).
- Etap 2: transport z centrum dystrybucyjnego do lokalnych grup odbiorców: z wykorzystaniem samochodu i pracowników ośrodka opieki GGzE.

Rechtstreex będzie organizował logistykę sam. Rechtstreex posiada własny samochód do odbioru towarów od rolników i dostarczenia do centrum dystrybucji, a następnie do lokalnych grup odbiorców

- Produkty: koszyk z lokalnymi produktami żywnościowymi.
- Kanały marketingowe: facebook, wydarzenia lokalne
- Główni konsumenci: mieszkańcy regionu Eindhoven: przede wszystkim miasta Eindhoven, ale również mieszkańcy gmin podmiejskich w okolicach Eindhoven.
- Zespół: 1 osoba (1 etat) z perspektywą zwiększenia zatrudnienia + kierowca samochodu (0,5 etatu); niewielkie wynagrodzenie dla koordynatorów lokalnych grup odbiorców
- Planowane obroty po ponownym uruchomieniu: 100 osób zamawiających żywność co tydzień do końca 2015 roku, 400 osób pod koniec 2016.



Niniejsze studium przypadku stanowi dobrą ilustrację współpracy pomiędzy różnymi inicjatywami krótkich łańcuchów żywności, a także lokalnymi organizacjami, konsumentami i donatorami. Podkreśla istotną rolę inicjatorów działań, ich wytrwałości i umiejętności nawiązywania współpracy oraz pozyskiwania funduszy.

## 1. Początki

Projekt został zainicjowany przez Barta Kraaijvanger, który już wcześniej prowadził małą firmę prowadzącą dystrybucję lokalnych produktów żywnościowych w ramach lunchów dostarczanych do biur itp. Pozytywny oddźwięk, z jakim spotkała się jego działalność skłonił go do uruchomienia grupy konsumenckiej oraz ewolucji od inicjatywy typu B2B ('business-to-business' = relacje/ transakcje między dwoma firmami) w stronę inicjatywy typu B2C ('business-to-consumer' = relacje między firmą a klientami indywidualnymi).

Wsparcie ze strony klientów było niezbędne przy uruchamianiu inicjatywy. W ciągu dwóch tygodni ponad 2 500 osób wykazało zainteresowanie projektem wspólnych zakupów lokalnej żywności, a 800 zainwestowało w tworzony fundusz typu 'crowdfunding'.

Ważne było też wsparcie ze strony lokalnych instytucji i wolontariuszy. Od samego początku wiele osób deklarowało chęć pomocy w formie rzeczowej, np. przy opracowaniu i uruchomieniu strony web, zrobieniu zdjęć lub filmików prezentujących rolników do umieszczenia na stronie itd. Lokalny ośrodek opieki GGzE zaoferował pomieszczenia na cele przechowywania i dystrybucji.

Ta duża ilość pozytywnych reakcji (ponad 2000) uzmysłowiła Bartowi Kraaijvanger, że inicjatywa potrzebuje specjalnej struktury organizacyjnej, aby nie zmarnować entuzjazmu konsumentów. Z ponad 2000 osób wybrał tych, którzy byli zainteresowani pracą wolontarystyczną. Narodził się pomysł utworzenia Grupy Konsumenckiej, która łączy konsumentów i wolontariuszy. Powołano fundację, z zarządem i zespołami roboczymi (zajmującymi się różnymi zadaniami, np. 'dystrybucja', 'komunikacja' itd.). Produkty od rolników były odbierane i przewożone do głównego centrum dystrybucji przez Klein Gemaakt, firmę mikro, której właścicielem był Bart.

Większość inwestycji została przeprowadzona przez Klein Gemaakt, firmę mikro, w oparciu o crowdfunding. Niewystarczające finansowanie było powodem, dla którego dostawy do różnych grup odbiorców były organizowane stopniowo. W 2014 roku tylko 4 z 40 grup odbiorców mogły z tego powodu zamawiać żywność od rolników za pośrednictwem inicjatywy.

## 2. Pozyskanie wsparcia

Inicjatywa potrzebowała wsparcia - i otrzymała je - w następujących aspektach:

- Struktura organizacyjna: jak zorganizować Grupę Konsumencką oraz współpracę pomiędzy dużą grupą wolontariuszy i konsumentów, a prywatnymi firmami/ rolnikami w sposób zgodny z przepisami?
- Opracowanie internetowego systemu zamawiania;
- Logistyka: kupowanie małych ilości produktów od dużej liczby rolników na sporym obszarze regionu Eindhoven okazało się znacznie bardziej czasochłonne i droższe, niż

zakładano. Dlatego obecnie analizowane jest nawiązanie współpracy z firmą specjalizującą się w usługach logistycznych;

- Znalezienie drobnych rolników produkujących towary chętnie zamawiane przez konsumentów zrzeszonych w Grupie Konsumentckiej, którzy są w stanie dostarczyć odpowiednie ilości towarów;
- Przepisy dotyczące bezpieczeństwa żywności, zarządzanie odpowiedzialnością i ryzykiem.

Polityka rządowa nie odgrywała szczególnie istotnej roli w organizacji inicjatywy, poza ogólnymi ramami prawnymi dotyczącymi bezpieczeństwa żywności. Fundusze pochodziły od konsumentów - crowdfunding – oraz z małych grantów z lokalnych programów wsparcia. Potrzeby finansowe były jednak znacznie większe i udało się je zaspokoić dzięki nawiązaniu współpracy z inicjatywą Rechtstreex.

### 3. **Rozwój produktów**

Do momentu przygotowywania niniejszego studium przypadku w ramach inicjatywy nie podejmowano zbyt wielu działań na rzecz rozwoju produktów. Producenci używają swoich własnych etykiet i marek, oraz systemów kontroli jakości. Dostarczają produkty wysokiej jakości, które są powtórnie kontrolowane w głównym centrum dystrybucji i raz jeszcze w lokalnych punktach dystrybucji. Z dotychczasowego doświadczenia wynika, że dostarczane towary są dobrej jakości, a druga i trzecia kontrola nie są konieczne. Badanie satysfakcji przeprowadzone niedawno wśród odbiorców również wykazało, że są oni bardzo zadowoleni z jakości dostarczanych produktów.

### 4. **Dostęp do rynku i konsumentów**

Zamówienia są dokonywane za pośrednictwem platformy internetowej, często wykorzystywane są media społecznościowe, zwłaszcza facebook. Uważamy, że potencjalny rynek dla inicjatywy jest znacznie większy, niż obsługiwany obecnie. Np. z powodu braku czasu nie rozwinięto sprzedaży cateringowej dla sektora publicznego i komercyjnego, pomimo, że jest zapotrzebowanie na takie usługi.

### 5. **Infrastruktura i logistyka**

W zakresie infrastruktury, główne potrzeby dotyczyły głównego centrum dystrybucji z pomieszczeniami magazynowymi i chłodniami. Lokalne punkty dystrybucji zostały zorganizowane przez wolontariuszy przy minimalnych nakładach. Kupowanie małych ilości produktów od dużej liczby rolników na sporym obszarze regionu Eindhoven okazało się znacznie bardziej czasochłonne i droższe, niż zakładano. Dlatego postanowiono nawiązać współpracę z firmą specjalizującą się w usługach logistycznych.

Na początku działalności, inicjatywa zakładała kupowanie produktów z bardzo małych gospodarstw, które sprzedają produkty bezpośrednio konsumentom w sklepach działających przy gospodarstwach lub na targu, a cena, jaką płaci konsument w całości trafia do rolnika. Taka cena jest im niezbędna, aby działalność, jaką prowadzą, była opłacalna. Jendak

kupowanie produktów na potrzeby Grupy Konsumentek wiąże się z potrzebą korzystania z transportu/ usług logistycznych, za które trzeba zapłacić, jak również z koniecznością działań komunikacyjnych/ marketingowych itp. W rezultacie, bardzo małe gospodarstwa nie najlepiej funkcjonowały w ramach takiej inicjatywy, nie były też w stanie zapewnić odpowiednich ilości towaru. Tak więc na potrzeby Grupy Konsumentek zdecydowano się korzystać z dostaw od rolników, którzy byli w stanie dostrzyc wymaganą ilość produktów. Są to nadal małe gospodarstwa, ale nie mikro. Zmiana ta spowodowała sporo dyskusji wśród uczestników Grupy.

W zakresie potrzeb sprzętowych, projekt wymagał samochodu dostawczego, skrzynek, wózków, urządzeń chłodniczych (zarówno do transportu, jak i przechowywania w centrum dystrybucji), pomieszczeń magazynowych, platformy internetowej do obsługi zamówień oraz zarządzania finansami. Strona web została opracowana w części przez specjalistów, a w części przez wolontariuszy.

## STUDIUM PRZYPADKU 9. Węgry: "Świeże smakołyki HÁZIKÓ łączą miasto i wieś"

### Informacje ogólne

Tytuł studium przypadku: HÁZIKÓ

Autor (studium): Gabor Bertenyi

Kraj / region: Węgry/See

Dodatkowe informacje (osoba do kontaktu lub website): [www.haziko.farm](http://www.haziko.farm),  
[www.agrikulti.hu](http://www.agrikulti.hu),

Gabor Bertenyi, [bert@agrikulti.hu](mailto:bert@agrikulti.hu), +36202180154

### Krótki opis:

Inicjatywa HÁZIKÓ ('házikó' oznacza po węgiersku 'domek') funkcjonuje jako rolnicza firma społeczna, o zdefiniowanych celach społecznych i środowiskowych, do których osiągnięcia używa narzędzi biznesowych. Wykorzystywany model zakłada budowanie bezpośrednich relacji pomiędzy małymi/ rodzinnymi gospodarstwami rolnymi, oferującymi produkty żywnościowe najwyższej jakości, a świadomymi odbiorcami w mieście. Házikó gwarantuje rolnikom co roku kupno ich produktów, ale nie ustala się z góry ceny. Rolnik musi zagwarantować jakość produktów oraz ich pochodzenie. Świeże i przetworzone produkty żywnościowe są dostarczane rowerami do miasta.

HÁZIKÓ oferuje świeże, gotowe do jedzenia kanapki, wyroby cukiernicze, sałatki i zupy – produkty typu 'grab and go', które zazwyczaj nie cieszą się zbyt dużym szacunkiem w świecie węgierskiej gastronomii – pomimo, że jej najważniejszym segmentem jest tzw. 'street food,' gdzie bardzo trudno znaleźć zdrowe produkty, wiadomego pochodzenia i niewielkim negatywnym oddziaływaniu na środowisko naturalne.

Inicjatywa HÁZIKÓ funkcjonuje w oparciu o mechanizmy rynkowe, bierze pod uwagę obecne trendy konsumpcyjne i wyręcza konsumentów w poszukiwaniu lokalnych produktów żywnościowych. Oferuje mieszkańcom miast łatwą i wygodną możliwość uczestniczenia w systemie lokalnej żywności i przyczynienia się do rozwoju obszarów wiejskich.

- Rok uruchomienia inicjatywy: 2014
- Produkty: świeża żywność i napoje
- Główne kanały marketingowe: mailing, facebook, website
- Główni odbiorcy: inicjatywa HÁZIKÓ ma dwie główne grupy docelowe: drobni rolnicy i przetwórcy z obszarów wiejskich, oraz świadomi konsumenci z miast o średnich dochodach i dużej wrażliwości na sprawy dot. zdrowia i środowiska naturalnego.
- Ilość pracowników: 12
- Obroty: na razie brak wiarygodnych danych (nowa działalność) , ok. EUR 100.000-150.000/rok

### 1. Początki

Inicjatorzy projektu nie korzystali z żadnego wsparcia przy jego uruchamianiu. Właściciele i menadżerowie mają wykształcenie i doświadczenie z zakresu działalności gospodarczej,

badan i edukacji w dziedzinie rolnictwa i produkcji żywności – przez 5 lat byli zaangażowani w organizację targów z produktami 'od rolnika', pracowali jako wykładowcy akademicy specjalizujący się w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich, realizowali liczne projekty dotyczące zrównoważonych relacji pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi.

Celem nadrzędnym inicjatywy było wdrożenie funkcjonującego modelu krótkiego łańcucha żywności. Inicjatorzy znali sytuację rolników i wiedzieli jak niekorzystnie wpływa na nich presja obniżania cen. Znali rolników sprzedających produkty na targach i chcieli im pomóc. Jako wykładowcy uniwersyteccy przeprowadzili kilka badań i analiz odnośnie sytuacji rolników i rozwoju zrównoważonego, próbowali przygotować rolników do sprzedaży bezpośredniej. Dostrzegli też zapotrzebowanie na produkty lokalne wśród mieszkańców Budapesztu. Bardzo ważne były dla nich też aspekty związane z ochroną środowiska i jak najmniejszym zużyciem paliw. Inicjatywa powstała dzięki entuzjastycznemu podejściu jej założycieli i prywatnym funduszom. Jej uruchomienie – od pomysłu do wdrożenia – zabrało sześć miesięcy. Projekt synchronizuje popyt i podaż, łącząc producentów, jakościowe produkty, siłę nabywczą i odpowiednie rynki zbytu.

Struktura zatrudnienia w projekcie wygląda następująco:

- Właściciele (2), kierujący inicjatywą
- Menadżerowie (2), koordynują zakupy, produkcję itd.
- Projektant (1), opakowania, website, ulotki i wydarzenia
- Katering + PR (1)
- Piekarze (2)
- Kucharz (1)
- Pracownicy kuchni (2)
- Dostawca (1) /plus dwóch zewnętrznych/

Niektórzy z rolników są prefinansowani, zgodnie z mechanizmem planowania. Inni działają na zasadach rynkowych.

## 2. **Pozyskanie wsparcia**

Inicjatywa nie korzystała z żadnych form wsparcia lub dofinansowania. Węgierskie ramy prawne nie zawierają żadnych specjalnych przepisów dotyczących usług kateringowych na małą skalę, stosowane są ogólne przepisy dotyczące higieny i bezpieczeństwa żywności.

## 3. **Rozwój produktów**

Pełna transparentność łańcucha żywności jest kluczowym elementem projektu: za każdym z produktów stoją realni producenci (wymienieni na etykiecie produktu), którzy ponoszą

odpowiedzialność za metody uprawy i oferowane produkty. Nacisk jest kładziony na świeżość i wysoką jakość produktów. Informacje o pochodzeniu wszystkich składników są umieszczone na etykietach produktów, a konsumenci są zachęceni do sprawdzania informacji o konkretnych gospodarstwach np. za pomocą aplikacji na smartfony w czasie jedzenia produktu HÁZIKÓ w kawiarni lub barze. Używane są tylko składniki z Węgier, kładziony jest nacisk na stosowanie metod ekologicznych i tradycyjnych (np. pieczywo na zakwasie).

Wiarygodność i transparentność są zagwarantowane przez niezależny system certyfikacji (ekologiczny monitoring gospodarstw partnerskich inicjatywy w oparciu o kryteria HÁZIKÓ). Nie stosuje się konserwantów i polepszaczy. Wszystkie opakowania są biodegradowalne, jak np. opakowania wykonane ze skrobii kukurydzianej. W piekarni stosuje się przyjazne dla środowiska metody czyszczenia i sprzątania. Kupując produkt HÁZIKÓ konsument automatycznie przyczynia się do rozwoju obszarów wiejskich, przy okazji kupując zdrową i świeżą żywność.

Przedsięwzięcie nie korzystało z żadnej formy specjalistycznego wsparcia merytorycznego. Rozwiązania informatyczne są opracowywane i finansowane ze środków własnych inicjatywy.

#### 4. Dostęp do rynku i konsumentów

Obecnie inicjatywa dostarcza głównie na potrzeby cateringu dla sektora biznesu. HÁZIKÓ obsługuje spotkania biznesowe, wesela, przyjęcia oraz dostarcza dania lunchowe do miejsc pracy. Głównym sposobem na zwiększanie sprzedaży w tym sektorze są ustne rekomendacje konsumentów przekazywane potencjalnym nowym klientom oraz metoda kuli śnieżnej, gdy, np., goście wydarzeń obsługiwanych przez HÁZIKÓ rekomendują inicjatywę innym, znanym firmom. Przedsięwzięcie analizowało też możliwość świadczenia usług cateringowych dla sektora publicznego, ale jest to trudny rynek, ponieważ większość instytucji ma swoje własne służby cateringowe lub podpisane umowy. Rozwijana jest sprzedaż online poprzez uruchomienie sklepu internetowego, uruchamiany jest też mały sklep w budynku małej przetwórni w centrum Budapesztu. Nie ma możliwości, aby drobni rolnicy dostarczali żywność do supermarketów.

#### 5. Infrastruktura i logistyka

HÁZIKÓ wynajmuje pomieszczenia przetwórni żywności (200m<sup>2</sup>) w Budapeszcie oraz magazyny i chłodnie (150m<sup>2</sup>) poza miastem. Logistyka i dystrybucja są nadal rozwijane i usprawniane w oparciu o zebrane doświadczenia oraz informacje zwrotne od klientów i dostawców. Inicjatywa współpracuje z firmą dostarczającą produkty rowerem oraz zakupiła mały samochód dostawczy.

## STUDIUM PRZYPADKU 10. Belgia: Distrikempen – Platforma logistyczna B2B łącząca rolników i klientów

### Informacje ogólne

Tytuł studium przypadku: Distrikempen  
Autor (studium): Patrick Pasgang – Innovatiesteunpunt  
Kraj / region: Belgia, region Antwerpia  
Dodatkowe informacje (osoba do kontaktu lub website): [www.distrikempen.be](http://www.distrikempen.be) (czasowa strona)

Rok 1: 67 klientów, średni koszt 80€, miesięczne obroty 10 000€

Rok 2: 185 klientów, średni koszt 135€, miesięczne obroty 20 000€

### Krótki opis

Distrikempen jest platformą logistyczną B2B ('business-to-business' = relacje/ transakcje między dwoma firmami), która umożliwia lokalnym producentom, w ramach umowy o współpracy, prowadzenie wspólnych działań logistycznych (w zakresie towarów i administracji). Wszystkie zamówienia B2B są konsolidowane w uporządkowany sposób, następnie przesyłane do poszczególnych firm, przygotowywane, odbierane i dostarczane do odbiorcy końcowego w regionie (koncepcja koła). Przepływy finansowe i administracyjne producentów uczestniczących w inicjatywie są również konsolidowane. System działa w sposób zrównoważony, ponieważ zarówno odbiór, jak i dostawa są załatwiane w ramach tego samego kursu, redukując w ten sposób kilometrą, ilość magazynowanych towarów i ryzyko. Odpady żywnościowe w procesie dystrybucji zostały praktycznie wyeliminowane. Pracą kieruje niezależny dystrybutor, który działa tylko na rzecz tej grupy producentów, w zamian za ustalony procent od obrotu. Dystrybutor jest zarazem 'ambasadorem' tej grupy partnerskiej.

### Historia

Inicjatywa została zapoczątkowana w kwietniu 2013 roku, jako partnerstwo 5 producentów i jednego, niezależnego dystrybutora:

1. De Polle: gospodarstwo z hodowlą kóz, produkujące ser [www.polle.be](http://www.polle.be)
2. De Ploeg: gospodarstwo z hodowlą krów, produkujące sery, desery, lody [www.hoevedeploeg.be](http://www.hoevedeploeg.be)
3. Belfru: uprawa jabłek i gruszek, produkcja własnych soków [www.appelenroes.be](http://www.appelenroes.be)
4. Franken Agro: uprawa ziemniaków, produkcja świeżych frytek, krojenie warzyw i przygotowanie mieszanek warzywnych [www.franken-nv.be](http://www.franken-nv.be)
5. Wolkenhoeve: hodowla trzody chlewnej, przetwórnia mięsa [www.wolkenhoeve.be](http://www.wolkenhoeve.be)
6. Distrego: niezależny dystrybutor

Każdy z producentów miał doświadczenie w relacjach typu B2C ('business-to-customer' = relacje między firmą a klientami indywidualnymi) dzięki prowadzonym przy gospodarstwach własnym małym sklepom. Niektórzy mieli też ograniczone doświadczenia w sprzedaży typu B2B.

Koszty obsługi przez dystrybutora zostały ustalone na 20% sprzedaży. Sprzedaż rozkłada się na poszczególne kanały w następujący sposób:

- 35% lokalne sklepy detaliczne
- 31% HoCaRe (hotele, catering, restauracje)
- 21% sklepy z żywnością lokalną i ekologiczną
- 10% sklepy przy gospodarstwach rolnych

Inicjatywa przyciągnęła wielu innych producentów:

1. Zwaluwhoeve: hodowla krów z produkcją lodów [www.de-zwaluwhoeve.be](http://www.de-zwaluwhoeve.be)
2. Claasse: uprawa truskawek
3. Gabriëls: hodowla bydła na mięso i przetwórnia mięsa [www.hoeveslagerijgabriëls.be](http://www.hoeveslagerijgabriëls.be)
4. Van Roey: uprawa szparagów
5. Tuinderij Joosen: uprawa jeżyn i ogórków
6. Romberama: uprawa brusznic i kwiatów amaryllis [www.romberama.be](http://www.romberama.be)
7. Koffie De Maan: regionalna kawa <http://www.huismanendonckx.be/koffie-de-maan>

## 1. Początki

Inicjatywa została uruchomiona dzięki wsparciu z programu UE Interreg 'Fish & Chips' [www.projectfishandchips.eu](http://www.projectfishandchips.eu)

Wsparcia inicjatywie Distrikempen udzieliły też inne organizacje:

- *Rurant*: wsparcie dla lokalnych rzemieślników i przedsiębiorców. Pomoc w profesjonalizacji firm i w nawiązywaniu współpracy.
- *Innovatiesteunpunt*: wsparcie i inspiracja dla rolników w zakresie innowacji i strategicznych zmian działalności. Organizacja ta przeprowadziła badanie rynku odnośnie sprzedaży i marketingu produktów lokalnych oraz przygotowała koncepcję logistyczną 'Pick, Drive and Deliver' ('odbierz, przewieź i dostarcz'), która umożliwiła rozwiązanie problemów z dystrybucją. Organizacja opracowała prostą, skuteczną i niskobudżetową platformę IT do wykorzystania przez niezależnego dystrybutora, który otrzymał też wsparcie doradcze i pomoc przy przygotowaniu biznes planu. Producenci otrzymują wsparcie w zakresie marketingu produktów przy wchodzeniu na rynek i znalezieniu właściwych odbiorców.
- *Coopburo*: eksperci w zakresie spółdzielczego modelu działalności. Pomagają producentom w sprawach prawnych.

Koszty partnerów finansowane były z następujących źródeł:

- *Rurant*: 50% Interreg, 50% region Antwerpia
- *Innovatiesteunpunt*: 50% Interreg, 50% partnerzy strukturalni, jak np. Belgijskie Stowarzyszenie Rolników.
- *Coopburo*: 100% finansowania z nagrody otrzymanej za projekt w konkursie regionalnym.



Koszty IT finansowane są z następujących źródeł:

- 10,000€ - koszty licencji opłacone są ze środków: Interreg (50%) i region Antwerpii (50%)
- 2,500€ - roczny koszt najmu pokrywany jest przez niezależnego producenta

Transport finansowany jest w następujący sposób:

- 10,000€ - używany samochód dostawczy chłodnia zakupiony przez dystrybutora
- Opakowania, etykiety – finansowane z programu Interreg

Materiały marketingowe/ broszury zostały opracowane i sfinansowane w ramach programu Interreg (50%). Niezależny dystrybutor to jednoosobowa firma.

## 2. Pozyskanie wsparcia

Aby przekonać menadżerów do utworzenia partnerstwa, konieczne było usunięcie kilku barier:

- Każdy z nich był przekonany, że najlepiej jest wszystko robić samemu.
- Żaden z nich nie wiedział, jakie rzeczywiście ponosi koszty związane z logistyką, uważali te koszty za nieistotne.
- Obawiali się utraty bezpośredniego kontaktu z klientami.
- Współpraca z innymi w celu osiągnięcia wspólnego celu, zamiast konkurowania, stanowi dla nich doświadczenie edukacyjne.
- Wsparcie było potrzebne w zakresie narzędzi marketingowych, kwestii dotyczących opakowań, przygotowania biznes planów.
- Ustalanie cen w relacjach typu B2B.

W związku z powyższymi problemami, odpowiednie doradztwo i wsparcie zostały pozyskane od:

- *VIL* (niezależna organizacja finansowana przez władze regionu, specjalizująca się w logistyce) wykonała analizę logistyki każdego z producentów, demonstrując im ile przejeżdżają kilometrów, jak nie-ekonomicznie pracują, jak krzyżują się ich szlaki w regionie i ile zajmuje im to czasu. Analiza ta stanowiła dla nich prawdziwe odkrycie.
- *Innovatiesteunpunt* opracował arkusz excela pokazujący wszystkie koszty związane z dystrybucją i kalkulujący rzeczywisty koszt (% sprzedaży) ponoszony przez ich firmę. Kalkulacje pokazały, że 20% koszt obsługi to znacznie mniej, niż ich indywidualne firmy wydawały na logistykę.
- *Innovatiesteunpunt* przeszkolił ich w zakresie kalkulacji kosztów i ustalania cen.
- Koncepcja 'Pick, Drive & Deliver' jest oparta o istniejącą holenderską platformę (Distreko), która działa od 12 lat. Menadżer tej firmy był obecny na warsztatach z producentami i mówił o swoich doświadczeniach z platformą IT. Producenci mogli zadawać mu pytania i podzielić się swoimi obawami.

Polityka rządu stanowiła raczej czynnik negatywny, a nie pozytywny. Według władz, krótkie łańcuchy żywności mogą dostarczać do odbiorcy końcowego przy zaangażowaniu maksymalnie

jednego pośrednika. W ramach inicjatywy prowadzona jest sprzedaż B2B, w takim przypadku odbiorca często jest też pośrednikiem. Ponieważ dystrybutor zajmuje się fakturowaniem, władze zdecydowały, że produkt zmienia właściciela, a dystrybutor został uznany za kolejnego pośrednika w łańcuchu. Od tego momentu inicjatywa przestała być postrzegana jako krótki łańcuch żywności, a zaczęła jako regularna firma działająca na rynku spożywczym. Wszystkie zasady, które pomagają w działaniu krótkich łańcuchów żywności, nie mogły być stosowane, co zmusiło producentów do podejmowania inwestycji w firmy i do zmian w sposobie działania, wiązało się też z większą liczbą kontroli i większą biurokracją. Ostatecznie, okazało się, że taka współpraca nie opłaca się producentom. Dlatego *Innovatiesteunpunt* rozpoczął dialog z Federalną Agencją ds. Zdrowia, tłumacząc, że samo wystawienie faktury nie powodowało zmian w ryzyku dla zdrowia. To producent był nadal odpowiedzialny za opakowanie i etykiety, a dystrybutor świadczył tylko usługę producentowi. Ostatecznie władze przyjęły taką argumentację i inicjatywa dostała zielone światło jako krótki łańcuch żywności. Dystrybutor nie jest postrzegany jako dodatkowy pośrednik, pod warunkiem, że towar nie jest przepakowywany lub magazynowany pomiędzy producentem a odbiorcą. Daje to też inicjatywie przewagę konkurencyjną nad regularną sprzedażą hurtową.

Dostęp do finansowania z programu Interreg i funduszy regionalnych ułatwił producentom dołączenie do inicjatywy. Ryzyko było niewielkie dla producentów. Początkowe koszty i ryzyko dystrybutora również zostały zminimalizowane.

### 3. **Rozwój produktów**

Każdy z producentów używa własnych etykiet i opakowań. Istnieją zasady użycia etykiety 'Distrikempen'. Nie wprowadzono żadnego dodatkowego systemu kontroli jakości poza tymi, które już stosowali producenci oraz wymaganymi przez przepisy prawne.

### 4. **Dostęp do rynku i konsumentów**

Głównym i najbardziej skutecznym wydarzeniem marketingowym były 'targi smaku' zorganizowane w lutym 2014 roku, na które zaproszono obecnych i potencjalnych klientów inicjatywy. Wysłano 600 zaproszeń, w targach wzięło udział 190 gości (31% zaproszonych). Goście mieli okazję porozmawiać z producentami i spróbować ich produktów. Na targach obecny był też dystrybutor, z którym można było rozmawiać o możliwościach bezpośrednich dostaw. Po targach sprzedaż znacząco wzrosła, skutkując podwojeniem obrotów.

Jeśli chodzi o supermarkety, przed targami zorganizowano spotkanie z szefem lokalnej sprzedaży, podczas którego przekazano mu wszelkie informacje na temat producentów i ich produktów, omówiono zasady zamawiania i fakturowania. W rezultacie tych rozmów, menadżerowie poszczególnych supermarketów zostali zaproszeni na targi smaku.

### 5. **Infrastruktura i logistyka**

Głównym elementem jest łatwa w obsłudze platforma IT, która koordynuje przepływ towarów pomiędzy producentami a ich odbiorcami. Zamówienia są zbierane dwa razy w tygodniu i

dostarczane do producentów, którzy przygotowują zamówione towary dla klienta, pakując je do skrzynek wielokrotnego użytku. Partner zajmujący się logistyką odbiera skrzynki z zamówionymi towarami od producentów i rozdziela je w swoim samochodzie dostawczym, a następnie od razu rozwozi towar do odbiorców. Odbiera zamówienia od producentów, transportuje towar i dostarcza do odbiorców w trakcie jednego kursu. W ten sposób ilość przejechanych kilometrów jest mniejsza, niż w przypadku standardowego postępowania, które obejmuje odbiór towarów od producentów, transport do magazynu głównego, przygotowanie zamówień i ich dostawę. Całkowity koszt inwestycji ze strony dystrybutora został ograniczony do minimum: samochód chłodnia, sprzęt komputerowy, wynajem oprogramowania oraz zainwestowany czas.

#### Czynniki, którym inicjatywa zawdzięcza swój sukces:

1. Dobra współpraca pomiędzy producentami jest niezbędnym czynnikiem. Muszą postrzegać siebie nawzajem jako sposób na zmaksymalizowanie siły i penetracji rynku. Każdy z nich wnosi do partnerstwa już posiadanych partnerów B2B z regionu, co gwarantuje minimalną ilość zamówień na początku działalności systemu. Zawsze korzystają z lokalnego partnera w zakresie transportu i logistyki, który dostarcza towary do starych i nowych odbiorców. Jeśli wykorzystują surowce, dostępne u jednego z partnerów, to kupują je u niego, a nie u dostawcy spoza systemu. Konieczne jest zaufanie pomiędzy partnerami i otwartość w kwestiach biznesowych.
2. Komercyjny partner z zakresu transportu i logistyki, który obsługuje partnerów – producentów, stanowi kluczowy element dla powodzenia inicjatywy. Wybór tego partnera musi zostać w 100% zaaprobowany przez wszystkich zaangażowanych producentów. Powinna to być firma z doświadczeniem w branży logistycznej, wiarygodna i przekonana o potencjale sprzedaży lokalnych produktów lokalnym odbiorcom komercyjnym. Musi potrafić wyczuć nowe możliwości rynkowe zarówno dla nowych produktów, jak i nowych odbiorców. Pełni też rolę ambasadora partnerstwa, ponieważ jest osobą, która kontaktuje się zarówno z producentami, jak i odbiorcami towarów. Jego rola wykracza znacznie poza rolę kierowcy. Uruchamiając system, najlepiej jest znaleźć do tej roli przedsiębiorcę, który na początku będzie pracował dla inicjatywy w niepełnym wymiarze godzin z możliwością zwiększenia zaangażowania, co umożliwi inicjatywie powolny i efektywny rozwój.
3. Producenci muszą dokładnie wiedzieć, jakie koszty ponoszą działając na własną rękę na logistykę i obsługę administracyjną. Muszą zdawać sobie sprawę, że te aspekty działalności nie są bezkosztowe lub niskokosztowe.
4. System ma najlepsze szanse na powodzenie, jeśli oferuje produkty szybkozbywalne, które odbiorcy muszą zamawiać np. raz lub dwa razy na tydzień, co podnosi rentowność inicjatywy. Jeśli system oferuje tylko specjalne przetworzone produkty regionalne (e.np. dżemy, piwo, musztarda, itd.) to wówczas funkcjonuje w rytmie spadków i wzrostów ilości zamówień, co utrudnia planowanie.

#### Zalety:

1. Komercyjnie niezależny i trwały ekonomicznie system, tani i efektywny kosztowo.
2. Towary są przewożone na niewielkie odległości i czas transport jest krótki: produkty świeże

są naprawdę świeże!

3. Producenci decydują o cenach oferowanych produktów. Partner od logistyki otrzymuje stałą stawkę (średnio 20%) od całości dostarczonych zamówień.
4. Nie ma minimalnej ilości zamówienia. Producent decyduje, jaką najmniejszą ilość danego produktu będzie oferował klientom. Może to być np. 1 cała skrzynka, pół skrzynki lub jeszcze mniej.
5. Relacja z klientem jeden na jeden. Na każdej ze skrzynek jest nazwa producenta i nazwa odbiorcy. Jeśli pojawiają się problemy z jakością, można je szybko rozwiązać poprzez bezpośredni kontakt z każdą z zaangażowanych stron. Odbiorca wie, kim jest producent i może go odwiedzić.
6. W systemie nie ma pośredniego magazynowania, a co za tym idzie, dodatkowego ryzyka. Producenci przygotowują towar zgodnie z zamówieniami i dostępnością produktów. Po każdym kursie samochód dostawczy jest pusty. Wszystkie towary są dostarczone w czasie od 1 do 36 godzin. Samochód chłodnia pełni funkcję tymczasowego magazynu o kontrolowanej temperaturze (rejestrowanej).
7. Cała obsługa administracyjna (platforma sprzedaży online, zbieranie zamówień, przekazywanie ich do producentów, fakturowanie, przyjmowanie płatności) prowadzona jest przez niezależnego partnera. Producent wystawia tylko jedną fakturę tygodniowo na cały sprzedany towar.
8. Niezależny kierowca jest ambasadorem projektu. Przeprowadza też kontrolę jakości produktów podczas załadunku, rozmawia z odbiorcami oraz poszukuje nowych klientów i nowych produktów.
9. System jest otwarty i transparentny. Wszyscy producenci mogą sprawdzić produkty/ ceny/ ilości.
10. Jeśli identyczny produkt jest oferowany przez więcej niż jednego producenta, to nie konkurują oni ze sobą cenami.

#### Szczegóły działania:

Dwa kursy tygodniowo, jeden w poniedziałek/ wtorek, a drugi w czwartek/ piątek. Na przykład:

- Wtorek rano: do platform IT wprowadzane są aktualne ceny, produkty, dostępne ilości. Aktualna lista produktów przesyłana jest do klientów, wydawany jest biuletyn informacyjny.
- Wtorek wieczór: zbierane są zamówienia od klientów i skonsolidowane informacje są rozsyłane do producentów.
- Środa: przygotowanie zamówień.
- Czwartek: odbiór zamówień od producentów i dostawa do odbiorców jeszcze tego samego dnia.
- Piątek: drugi kurs, aby sprawdzić, czy dostarczone zostały wszystkie zamówienia.
- Piątek wieczór: korekta wagi (np. serów), wystawienie faktur i rozesłanie ich do klientów.

## 5. Informacje dodatkowe

### Punkt odniesienia/ standard:

Działania Distrikempen porównujemy do działalności podobnego systemu, Distreko, który działa w Holandii. Dane Distreko:

- 100% produkty ekologiczne
- Baza odbiorców: 50% sklepy działające przy gospodarstwach, 40% lokalne sklepy z żywnością ekologiczną, 10% HoCaRe.
- Początek działalności - 2001: 7 producentów i 25 odbiorców
- W 2011: 20 producentów i 50 odbiorców, obroty 800,000€
- Wartość średnia 1 zamówienia: 120-300€
- Kilometraż/ tydzień: 1200-1500km
- Prowizja od sprzedaży: 20%

### Niezależny dystrybutor:

- Pakiet IT:
  - Licencja: 10 000€ - płatne jednorazowo, daje firmie wyłączność w regionie. Opłata pokryta przez organizację *Rurant* (region Antwerpia) z gwarancją, że można licencję przenieść na nowego dystrybutora, jeśli będzie to konieczne (np. w wypadku gdy obecny dystrybutor postanowi się wycofać z przedsięwzięcia, zbankrutuje itp.) Takie rozwiązanie minimalizuje ryzyko dla producentów i daje pewność, że wsparcie ze strony system IT będzie zawsze dostępne.
  - Koszty najmu oprogramowania (i jego aktualizacji): 2 500€/rok
  - Niezbędne szkolenia i doradztwo na początku działań.
  - Platforma umożliwi też sprzedaż B2C przy wykorzystaniu punktów odbioru.
  - Platforma zawiera też sklep online B2B (w fazie testów)
  - Sprzęt (+/- 1 000€)
- Samochód dostawczy – chłodnia z rejestratorem (10 000€ - 40 000€). Na początku można korzystać z samochodu używanego, aby zminimalizować koszty.
- Czas.
- Kapitał własny (potrzebny zależnie od formy działalności gospodarczej).

### Producenci:

- Opakowania wielokrotnego użytku (najem lub zakup)
- Etykiety
- Czas potrzebny do przygotowania zamówień.
- Średnio 20% prowizji od sprzedaży
- Wkład w organizowanie wydarzeń marketingowych (np. targi smaku)

### Kolejne kroki w uruchomieniu inicjatywy:

- Ogólna prezentacja systemu producentom z danego regionu. Jeśli możliwe, powinno jej

towarzyszyć wystąpienie osoby już zaangażowanej w podobne działania (przy prezentacji założeń inicjatywy Distrikempen wystąpił przedstawiciel projektu Distreko).

- Pisemne poświadczenia zainteresowania udziałem w inicjatywie od poszczególnych producentów.
- Spotkania, w czasie których producenci mogli się poznać, zobaczyć oferowane produkty, przedyskutować możliwości sprzedaży, omówić ewentualne problemy i wzajemne interesy. Organizację spotkań wspierał *Innovatiesteunpunt*.
- Sformalizowanie współpracy.
- Identyfikacja już posiadanych odbiorców oraz potencjalnych obrotów po uruchomieniu inicjatywy.
- Poszukiwanie niezależnego przedsiębiorcy z branży logistycznej (= najważniejszy element dla powodzenia przedsięwzięcia).
- Sformalizowanie współpracy pomiędzy producentami a wybranym dystrybutorem.
- Zainstalowanie i uruchomienie platformy IT, zbieranie informacji, szkolenia.
- Informacje o zmianach w działalności przekazane już posiadającym przez producentów odbiorcom.
- Promocja w prasie, organizacja promocyjnych wydarzeń, targi smaku.
- Dalsze działania (poszukiwanie nowych klientów, nowych produktów, dodatkowy marketing).

## STUDIUM PRZYPADKU 11. Austria: Bauernkiste

### Informacje ogólne

Tytuł studium przypadku: Skrzynka od Rolnika

Autor (studium): Therese Fiegl

Kraj/region: Tyrol, Austria

Dodatkowe informacje (osoba do kontaktu lub website):

[www.bauernkiste.at](http://www.bauernkiste.at)



### Krótki opis

Projekt Skrzynka od Rolnika działa od 1997 roku. Pomysłodawczynią projektu była inżynier rolnictwa (wówczas niepracująca zawodowo), która przekonała grupę rolników do nawiązania współpracy, aby dostarczać produkty bezpośrednio do konsumentów. Pomysłodawczyni motywowana była chęcią zapewnienia zdrowego jedzenia dla swojej rodziny i trójki małych dzieci oraz chciała wdrożyć tezy ze swojej pracy dyplomowej.

Zasada działania projektu jest prosta: konsumenci co tydzień zamawiają produkty od rolników na podstawie przygotowanej oferty, takie, jak, np. chleb, mięso, kiełbasy, szynka, sery, owoce i warzywa. Niektóre z produktów są dostępne tylko w sezonie. Dodatkowo, w ramach inicjatywy, oferowane są też niektóre produkty spoza regionu, np. szparagi z innych regionów Austrii (nie są uprawiane w Tyrolu) lub ekologiczne pomarańcze z Sycylii.

90 % zamówień składanych jest za pośrednictwem sklepu online. Trasy dostaw są bardzo dobrze skalkulowane, aby w trakcie jednego kursu dostarczyć jak najwięcej zamówień i ograniczyć koszt dostawy. Wraz z rosnącym zapotrzebowaniem, powstawały nowe centra dostaw w innych regionach, ale wszystkie działają na podobnych zasadach. Działa pięć identycznych przedsięwzięć, z wykorzystaniem tych samych zasad, oferując produkty z danego regionu, ale posiadają centralny system zarządzania i wspólną platformę internetową.

Od początku działalności stosowano system zapewnienia jakości, aby uniknąć skarg (które są kosztowne) oraz automatyczny system kasowy (który usprawnia działanie).

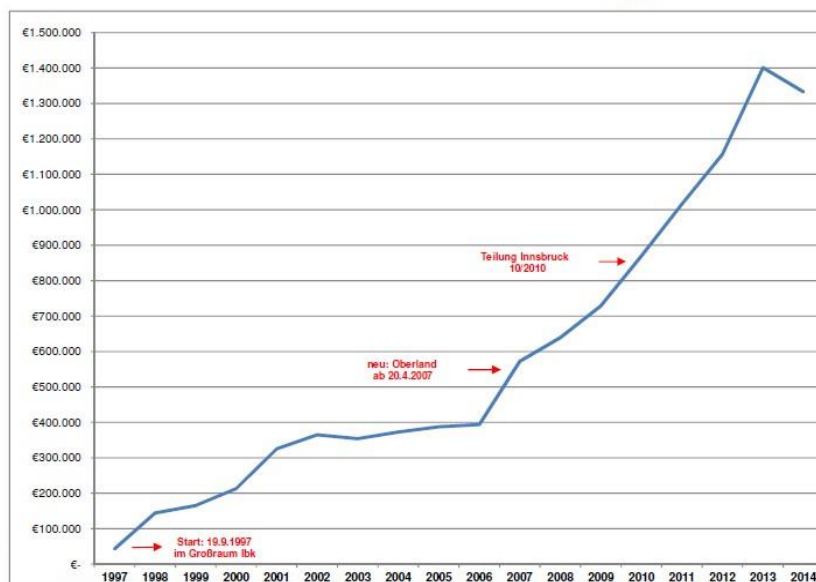
Systemowi dostaw towarzyszą też udostępniane przepisy kulinarne, informacje o działaniach rolników i wiadomości sezonowe.

### Fakty i liczby

### Umsatzentwicklung 1997 - 2014



1997	€	42.718,90		
1998	€	143.948,00		
1999	€	165.432,00	14,92%	
2000	€	213.077,10	28,80%	
2001	€	324.886,67	52,47%	
2002	€	364.981,95	12,34%	
2003	€	353.973,35	-3,02%	
2004	€	372.525,00	5,24%	
2005	€	387.205,91	3,94%	
2006	€	393.722,76	1,68%	
2007	€	572.433,68	45,39%	
2008	€	639.318,68	11,68%	
2009	€	728.630,83	13,97%	
2010	€	869.897,38	19,39%	
2011	€	1.015.400,35	16,73%	
2012	€	1.156.403,80	13,89%	
2013	€	1.400.826,70	21,14%	2014 vs.12
2014	€	1.332.503,58	-4,88%	15,23%

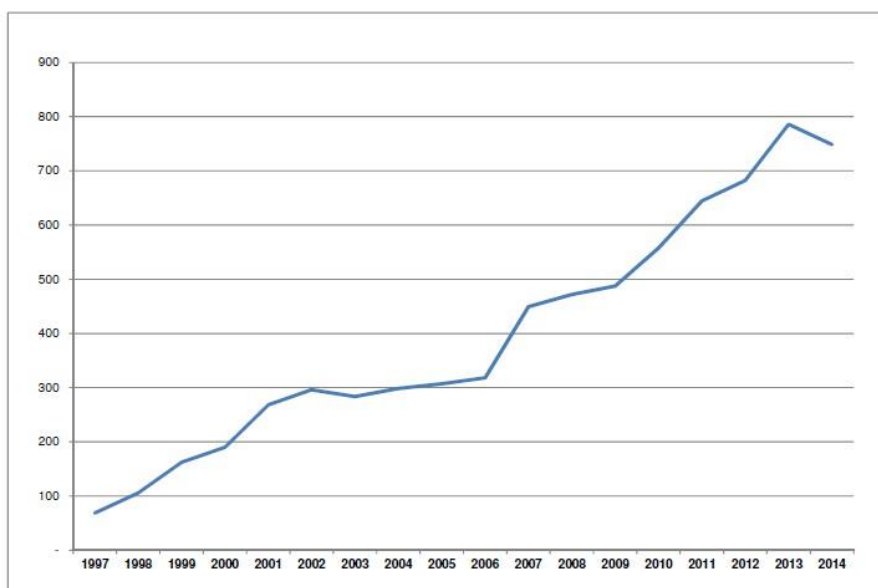


Obroty 1997 do 2014

Entwicklung durchschn. Kundenanzahl/Woche 1997 - 2014



1997	68,56	
1998	105,50	53,88%
1999	162,00	53,55%
2000	189,50	16,98%
2001	267,80	41,32%
2002	296,00	10,53%
2003	283,50	-4,22%
2004	298,40	5,26%
2005	307,00	2,88%
2006	318,00	3,58%
2007	449,50	41,35%
2008	471,98	5,00%
2009	487,47	3,28%
2010	557,67	14,40%
2011	644,49	15,57%
2012	682,28	5,86%
2013	785,98	15,20%
2014	748,46	-4,77%



Średnia liczba klientów tygodniowo

## 1. Początki

Projekt rozpoczął działanie jako inicjatywa prywatna gospodyni domowej, matki trójki małych dzieci, która chciała mieć dostęp do lokalnych i sezonowych świeżych produktów. Posiadając wykształcenie z dziedziny rolnictwa, opracowała koncepcję, w ramach której kilku lokalnych rolników dostarcza szeroki asortyment produktów do centralnego magazynu, gdzie produkty pakowane są do skrzynek zgodnie z zamówieniem i dostarczane do domów odbiorców.

Po opracowaniu koncepcji, przeprowadzono ankiety wśród rolników i potencjalnych odbiorców. Z 1600 ankiet dla konsumentów, odesłano 220. Osoby te zostały zaproszone na wydarzenie informacyjne połączone z degustacją produktów. Druga ankieta została wysłana do potencjalnych dostawców. Do ustalenia wszystkich szczegółów z dostawcami potrzeba było ośmiu spotkań. Potem wybrano dostawców i znaleziono biuro dla inicjatywy, a następnie usługa została uruchomiona. Pierwsza dostawa odbyła się we wrześniu 1997 roku do 77 odbiorców.

## 2. Pozyskanie wsparcia

Na początku działalności inicjatywa otrzymała wsparcie ze środków publicznych samorządu regionu na zakup plastikowych skrzynek (około 15 000 €). W 2007 roku, kiedy zmodernizowano platformę IT, inicjatywa otrzymała kolejny grant w wysokości 10 000 €. Wszystkie inne koszty inwestycyjne pokrywane były z dochodów za koordynację działań, ponieważ 8% obrotu trafia do założycielki inicjatywy, która nadal nią kieruje.



### 3. **Rozwój produktów**

Dzięki stałemu i dobremu kontaktowi z konsumentami oraz dodatkowymi organizowanymi działaniami (przepisy kulinarne, degustacje produktów itp.) zarząd Bauernkiste ma dobre rozeznanie odnośnie potrzeb konsumentów i popytu.

### 4. **Dostęp do rynku i konsumentów**

Inicjatywa ma grono stałych odbiorców, którzy co tydzień zamawiają skrzynki pełne produktów. Sprzedaż uzupełniana jest przepisami kulinarnymi, informacjami o nowych produktach i nowych producentach. Klienci mogą wybierać wśród szerokiego asortymentu produktów żywnościowych – od owoców i warzyw, przez mięsa i drób, pieczywo, aż po nabiał. Dostępne są też produkty importowane, jak np. kawa i herbata.

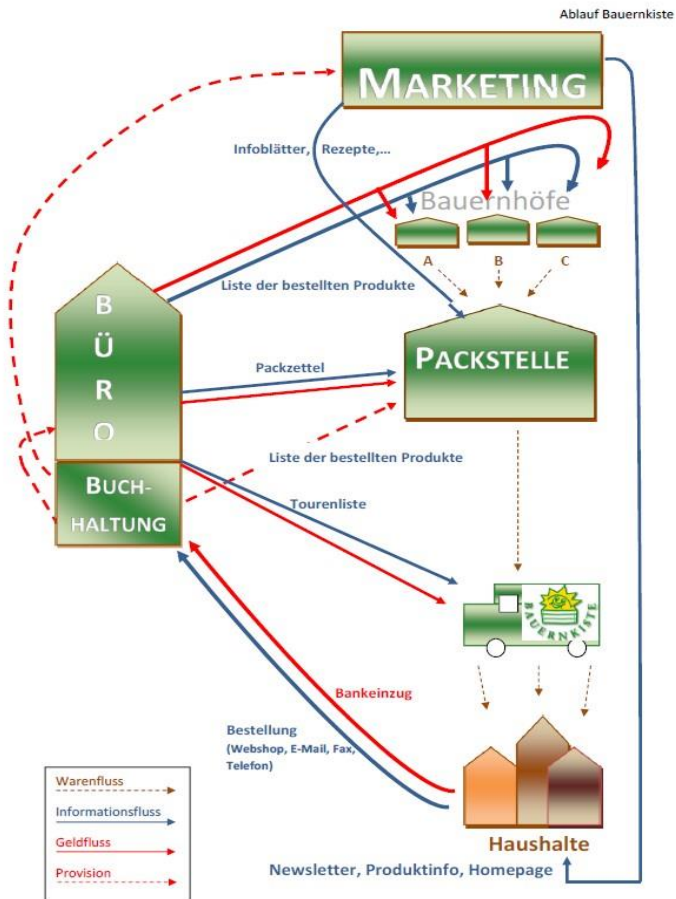
Ścisły system kontroli jakości gwarantuje jakość produktów i satysfakcję klientów. Płatności dokonywane są raz w miesiącu przelewem na konto bankowe.

### 5. **Infrastruktura i logistyka**

Podstawą inicjatywy Bauernkiste jest skuteczna organizacja działań od zamówienia do dostawy. Oto kolejne etapy realizacji działań:

- Do godz. 19.00 w poniedziałek zamówienia spływają do biura inicjatywy (faxem, telefonicznie lub e-mailem – w praktyce 97% e-mailem).
- Rolnicy pobierają swoje listy zamówień ze strony internetowej (dostęp po zalogowaniu).
- W biurze Bauernkiste drukowane są listy klientów i przekazywane do centrum przygotowania zamówień.
- Rolnicy dowożą zamówione produkty do centrum przygotowania zamówień.
- Na podstawie list zamówień przygotowywane są poszczególne skrzynki.
- Skrzynki są dostarczane do domów konsumentów (przede wszystkim wcześniej rano lub wieczorem) i przekazywane bezpośrednio odbiorcom lub zostawiane w uzgodnionym miejscu.

- Wiedza o tym, gdzie zostawić skrzynkę w przypadku nieobecności klientów jest bardzo istotna z punktu widzenia ekonomicznego oraz dla zagwarantowania dobrej jakości produktów, w momencie gdy klient dotrze do domu kilka godzin później.



Schemat procesu

## Załącznik 5: Publikacje z badań i inne źródła

### Publikacje

#### W jaki sposób odpowiednia polityka może pomóc w rozwoju krótkich łańcuchów żywności

JRC SCIENTIFIC AND POLICY REPORTS: "Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics". (2013)

Agricoltura civica e filiera corta Nuove pratiche, forme d'impresa e relazioni tra produttori e consumatori – Gruppo 2013 (2014).

Agricoltori e filiera corta Profili giuridici e dinamiche socio-economiche a cura di Francesca Giarè e Sabrina Giuca, 2012 INEA.

Agricoltura e competitività in chiave di filiera – Pubblicazione delle Rete Rurale Nazionale – Magazine RRN n.5 del 2012.

Agricoltura civica e filiera corta Nuove pratiche, forme d'impresa e relazioni tra produttori e consumatori – Gruppo 2013 (2014).

#### Rozwój produktów w krótkich łańcuchach żywności

Pride of the place (2008). The EU protected food names scheme. Making the most of Europe's local food culture. Editor M. Whitworth.

The Guild of Fine Food Local food systems in Europe (2010) Case studies from five countries and what they imply for policy and practice. IFZ

Stowarzyszenie Slow Food oferuje dostęp do wielu publikacji ([www.slowfood.com](http://www.slowfood.com))

#### Dostęp do rynków:

AMEMIYA H. (dir.), Du teikei aux AMAP Le renouveau de la vente directe de produits fermiers locaux, Presses Universitaires de Rennes, 2011

CHIFFOLEAU Y., *Circuits courts alimentaires, dynamiques relationnelles et lutte contre l'exclusion en agriculture*, in *Economie rurale* n° 332, 2012

DELFOSSÉ C., PLUVINAGE AYATS (coord.), *Revue POUR: Alimentation et territoires* n°215/216, Novembre 2012

DUBUISSON-QUELLIERS., la consommation engagée, ed. Sciences Po, les presses, 2009

VENTURA, F. and MILONE, P (2000) *Theory and Practice of Multi-Product Farms : Farm Butcheries in Umbria*, *Sociologia Ruralis* 40 (4) : 452-465

HERAULT-FOURNIER C., PRIGENT-SIMONIN A. H. (dir.), *Au plus près de l'assiette, Pérenniser les circuits courts alimentaires*, éditions Quae 2012

LAMINE C, Les AMAP: un nouveau pacte entre producteurs et consommateurs ? Gap, Édition Yves Michel, 2008  
MARECHAL G, Les circuits courts alimentaires: Bien manger dans les territoires, Educagri éditions 2008

MORUZZI-MARQUES P. E., FERREIRA NOBRE DE LACERDA T., Agriculture biologique et agriculture familiale au Brésil. Pour une inscription territoriale des agriculteurs écologistes, in *Économie rurale*, 313-314 | Septembre - décembre 2009

MUNDLER P., *le prix des paniers est-il un frein à l'ouverture sociale des AMAP ? Une analyse des prix dans sept AMAP de la Région Rhône-Alpes*, in *Économie rurale*, 336, juillet-août 2013

SERVIGNE P., *Nourrir l'Europe en temps de crise Vers des systèmes alimentaires résilients, étude réalisée à la commande du groupe Verts/ALE du parlement européen*,

<http://www.institutmomentum.org/wp-content/uploads/2013/12/2013-Servigne-LES-VERTS-Nourrir-leurope-en-temps-de-crise.pdf> T

RAVERSAC JB., *La contribution des circuits courts alimentaires au développement régional*, Educagri, Dijon, 2010

RENTING H., MARSDEN T. K., BANK J., Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment & Planning*, vol. 35, n. 3, p. 393-411, 2003

Brazylijski krajowy program posiłków szkolnych (PNAE):

<http://www.internationalschoolmealsday.com/share-practice/2014-national-education-development-fund-brazil/>

### Dostęp do rynku usług cateringowych:

Centre for International Hospitality Management Research (2008), *Consumer Perception of Organic, Ethical and Local Foods Served in Restaurants in the Sheffield Area*, Sheffield Hallam University

O roli szefa kuchni w kreowaniu lokalnych zamówień i dostaw: Hattori A., (2011), *Un chef gastronomique peut-il être prescripteur du concept de proximité ?* Master of Research, Agroparistech, Paris.

Badanie przeprowadzone w restauracjach w południowej Francji: [http://draaf.languedoc-roussillon.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/PEIno5rapportdef-2012\\_cle481877.pdf](http://draaf.languedoc-roussillon.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/PEIno5rapportdef-2012_cle481877.pdf)

### Dostęp do supermarketów

Brown H, John A Geldard FRAGS (2008), *Supplying Local Food to Mainstream Customers*

Chiffolleau Y., Héreau S., 2014. *Dynamique et plus-values des circuits courts portés par les acteurs des circuits longs*. Projet Casdar Interval

**OGÓLNE:**

**Badania dotyczące spółdzielczości** – finansowane z budżetów lokalnych, krajowych i UE (PR7 "Nauka w społeczeństwie") pomagają w podniesieniu wiedzy na temat tego, co dzieje się w spółdzielczości w Europie oraz analizują dane i fakty. Przykłady projektów europejskich:

- COFAMI : <http://www.cofami.org/publications.html>
- FAAN : <http://www.faanweb.eu/arts> and <http://www.faanweb.eu/pubs>
- CREPE : [http://crepeweb.net/?page\\_id=433](http://crepeweb.net/?page_id=433)
- Softagri :  
[http://www.grundtvig.org.uk/casestudy.asp?itemid=543&itemTitle=SoftAgri&section=00010\\_0010039&sectionTitle=Projects+Around+the+UK](http://www.grundtvig.org.uk/casestudy.asp?itemid=543&itemTitle=SoftAgri&section=00010_0010039&sectionTitle=Projects+Around+the+UK)
- Foodlinks <http://www.foodlinkscommunity.net/1188.html>
- Purefood : <http://purefoodlinks.eu/>
- Przykłady programów krajowych i regionalnych:
- *Loccaterre*: <http://www.pnr-armorique.fr/Access-directs/Actualites/Croquer-le-territoire-quand-les-circuits-courts-se-racontent>
- Liproco : <https://www.zotero.org/groups/circuitscourts/items>
- *CROC*: <http://psdr-coxinel.fr/spip.php?rubrique57>
- SALT : [http://www.civam-bretagne.org/civam.php?pj=132&ref\\_rub=21&ref=59](http://www.civam-bretagne.org/civam.php?pj=132&ref_rub=21&ref=59)
- INTERVAL:  
[http://www.pardessuslahaie.net/uploads/sites/4f70d928e6ed96d444eda8387ba3cd79ec022\\_a2e.pdf](http://www.pardessuslahaie.net/uploads/sites/4f70d928e6ed96d444eda8387ba3cd79ec022_a2e.pdf)

Polityka dotycząca niezależności żywnościowej: bariery i szanse, analiza na szczeblu europejskim, krajowym i lokalnym:

[http://vsf.org.es/sites/default/files/docs/politicas\\_publicas\\_para\\_la\\_sa\\_analisis\\_europeo.pdf](http://vsf.org.es/sites/default/files/docs/politicas_publicas_para_la_sa_analisis_europeo.pdf)

Ubój w ramach krótkich łańcuchów żywności we Francji: [http://www.chambres-agriculture.fr/fileadmin/user\\_upload/thematiques/Consommer\\_autrement/Circuit\\_s\\_courts/Etude\\_abattoirs\\_cc.pdf](http://www.chambres-agriculture.fr/fileadmin/user_upload/thematiques/Consommer_autrement/Circuit_s_courts/Etude_abattoirs_cc.pdf)

Dokument roboczy Komisji dotyczący pewnych klauzuli odnośnie elastyczności w ramach przepisów dot. higieny:

[http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/docs/faq\\_all\\_business\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/docs/faq_all_business_en.pdf)

Praktyczne wskazówki dotyczące produkcji i przetwórstwa zwierzęcego w gospodarstwie w regionie Rhône- Alpes (Francja): [http://draaf.rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/Fiches-reglementaires- production](http://draaf.rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/Fiches-reglementaires-production)

Oficjalny dokument dotyczący sprzedaży za pośrednictwem klubów zakupowych w Belgii: [http://www.favv-afsca.be/denreesalimentaires/circulaires/ documents/2014-07-03 Circulaire distribution circuit court FR.pdf](http://www.favv-afsca.be/denreesalimentaires/circulaires/documents/2014-07-03_Circulaire_distribution_circuit_court_FR.pdf)

Planowanie zagospodarowania terenów a rolnictwo w Hiszpanii:

<https://drive.google.com/open?id=0B2UOmnIzuBzRakNJT0hINEdZX1k&authuser=0>

## Literatura i źródła

- Balázs B, Dezsény Z., Réthy K.: Alternative Development on the Organic Sector Horizon Community Supported Agriculture in Hungary
- Chiffolleau Y., 2009. From politics to cooperation: the dynamics of embeddedness in alternative food supply chains. *Sociologia Ruralis*, 49 (3), p. 218-235.
- Dubuisson-Quellier S., Lamine C. (2008). Consumer involvement in fair trade and local food systems: delegation and empowerment regimes. *GeoJournal*, n° 73, p. 55-65.
- Feenstra G., Lewis C. (1999): Farmers' markets offer new business opportunities for farmers, *California Agriculture* 53(6):25-29  
<http://californiaagriculture.ucanr.org/landingpage.cfm?article=ca.v053n06p25&fulltext=yes>
- Holloway L., Kneafsey M., Venn L, Cox R., Dowler E., Tuomainen H., 2007. Possible food economies : a methodological framework for exploring food production-consumption relationships. *Sociologia Ruralis*, 47 (1). p. 1-19.
- Mcelwee G. (2006) Farmers as Entrepreneurs: Developing Competitive Skills Development Entrepreneurship, 11, 187
- Poisson M., Saleilles S., 2012. Déterminants et processus d'émergence des systèmes agroalimentaires localisés. *Economies et sociétés, série Systèmes agroalimentaires*, 34 (10-11), p. 2077-2096.
- Messmer J.B., 2013. Les circuits courts multi-acteurs : émergence d'organisations innovantes dans les filières courtes alimentaires. Rapport INRA - MaR/S, INRA, Paris, 69 p. <http://www7.inra.fr/lecourrier/wp-content/uploads/2014/11/Circuits-courts-Messmer-2013.pdf>
- Muchnik J., Sanz Canada J., Torres Salcido G., 2008. Systèmes agroalimentaires localisés : état des recherches et perspectives. *Cahiers Agricultures*, 17 (6), p. 513-519.
- Fourcade C., 2006. Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives. *Revue Française de Gestion*, 8 (167), p.183-201.
- Grasseni C. 2013. Beyond Alternative Food Networks: Italy's Solidarity Purchase Groups. London: Bloomsbury Academic.
- Lamine C., Darolt M., The civic and social dimensions of food production and distribution in alternative food networks in France and Southern Brazil. *International Journal of sociology of Food and Agriculture*, 19 (3), p. 383-401.
- Renting H., Schermer M., Rossi A., 2012. Building *Food Democracy*. Exploring Civic Food Networks and Newly Emerging Forms of Food. Citizenship. *Int. J. of Soc. of Agr. & Food*, Vol. 19, No 3, pp.289-307.
- Vorley B., Lundy M., MacGregor J.: Business models that are inclusive of small farmers; In: CA.



**European Innovation Partnership 'Agricultural Productivity and Sustainability' (EIP-AGRI)** jest jednym z pięciu partnerstw uruchomionych przez Komisję Europejską w celu promowania szybkiej modernizacji i większej innowacyjności w rolnictwie.

**EIP-AGRI** ma na celu przyspieszyć procesy innowacyjne w **rolnictwie i leśnictwie, zbliżając do siebie badania naukowe i działania praktyczne** za pomocą projektów badawczych i innowacyjnych, jak też poprzez sieć współpracy EIP-AGRI.

**Partnerstwa EIP** mają na celu optymalizację, uproszczenie i lepszą koordynację istniejących instrumentów i inicjatyw, a także uzupełnienie ich nowymi działaniami tam, gdzie jest to potrzebne. Dwa źródła finansowania są szczególnie istotne dla EIP-AGRI:

- ✓ Program Ramowy na rzecz Badań i Innowacji UE, Horizon 2020,
- ✓ Polityka Rozwoju Obszarów Wiejskich UE.

**Grupa Fokusowa EIP AGRI** \* stanowi jeden z elementów sieci współpracy EIP-AGRI, finansowany w ramach polityki Rozwoju Obszarów Wiejskich UE. Pracując nad określonym szczegółowym zagadnieniem, w skład grupy fokusowej wchodzi około 20 ekspertów (np. rolników, doradców, badaczy, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych), którzy wypracowują nowe rozwiązania w ramach swojej dziedziny.

**Konkretne cele działania Grupy Fokusowej to:**

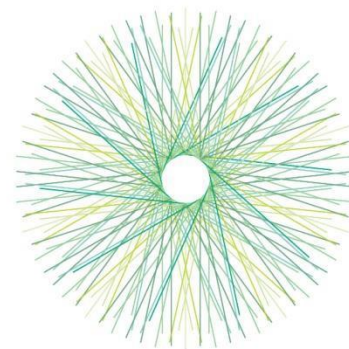
- ✓ wykorzystać dotychczasowe osiągnięcia badawcze i praktyczne w danej dziedzinie, identyfikując problem i nowe możliwości;
- ✓ zidentyfikować potrzeby i zaproponować kierunki dalszych badań;
- ✓ wskazać priorytety dla działań innowacyjnych proponując potencjalne projekty dla Grup Operacyjnych, działających w ramach Rozwoju Obszarów Wiejskich lub projekty innego formatu, w celu przetestowania nowych rozwiązań i możliwości, w tym sposoby na propagowanie zgromadzonej wiedzy praktycznej.

**Efekty pracy** Grupy Fokusowej są zazwyczaj publikowane w postaci raportu w ciągu 12-18 miesięcy od momentu rozpoczęcia jej prac.

**Eksperci** wybierani są na podstawie otwartego ogłoszenia o naborze. Po zgłoszeniu, eksperci są wyznaczani w oparciu o ich wiedzę i osobiste doświadczenie w danej dziedzinie. Nie reprezentują oni konkretnych organizacji lub krajów członkowskich.

\*Więcej informacji o Grupie Fokusowej EIP-AGRI można znaleźć na:

[http://ec.europa.eu/agriculture/eip/focus-groups/charter\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/eip/focus-groups/charter_en.pdf)



eip-agri  
AGRICULTURE & INNOVATION



funded by  European Commission



Join the EIP-AGRI Network & Register via [www.eip-agri.eu](http://www.eip-agri.eu)

[www.eip-agri.eu](http://www.eip-agri.eu) | +32 2 543 73 48 | [servicepoint@eip-agri.eu](mailto:servicepoint@eip-agri.eu) | Avenue de la Toison d'Or 72 | 1060 Brussels | Belgium