



eip-agri
AGRICULTURE & INNOVATION



Grupa fokusowa EIP- AGRI Innowacyjne Zarządzanie Krótkim Łańcuchem Dostaw Żywności

RAPORT KOŃCOWY
30 listopada 2015

funded by



European
Commission

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

1.	PODSUMOWANIE.....	4
2.	WPROWADZENIE.....	6
3.	PRZYGOTOWYWANIE I UZYSKIWANIE WSPARCIA DLA KRÓTKICH ŁAŃCUCHÓW ŻYWNOŚCI OPARTYCH NA WSPÓŁPRACY	11
3.1	Kluczowe zagadnienia	11
	Bariery regulacyjne	11
	Dostęp do finansowania	14
	Kwestie umiejętności.....	15
3.2	Czynniki sukcesu i bariery przygotowywania i uzyskiwania wsparcia dla KŁŻ opartych na współpracy ...	17
4.	ROZWÓJ PRODUKTÓW DLA KRÓTKICH ŁAŃCUCHÓW DOSTAW ŻYWNOŚCI OPARTYCH NA WSPÓŁPRACY	19
4.1	Kluczowe zagadnienia	19
	Branding (marka) i etykietowanie	19
	Pomoc techniczna dla rozwoju produktów	21
4.2	Czynniki sukcesu	23
5.	DOSTĘP KRÓTKICH ŁAŃCUCHÓW DOSTAW ŻYWNOŚCI OPARTYCH NA WSPÓŁPRACY DO RYNKÓW	25
5.1	Kluczowe zagadnienia	25
	Wyżywienie w sektorze publicznym	28
	Hotele, restauracje i przyjęcia (catering) - (HoReCa).....	29
	Supermarkety	30
5.2	Czynniki sukcesu.....	33
6.	INFRASTRUKTURA I LOGISTYKA WE WSPÓŁPRACUJĄCYCH ZE SOBĄ KŁŻ	36
6.1.	Kluczowe zagadnienia	36
6.2	Czynniki sukcesu	37
7.	TEMATY DLA GRUP OPERACYJNYCH	38
7.1.	Przygotowywanie i uzyskiwanie wsparcia dla KŁŻ opartych na współpracy.....	38
7.2	Tworzenie produktu	38
7.3	Kontrola autentyczności	39
7.4	Dostęp do rynków zbytu.....	39
7.5	Infrastruktura i logistyka	40
8.	POTRZEBY BADAWCZE	41
9.	ZALECENIA.....	45
	Kwestie polityki.....	45
	Kwestie szkoleniowe	45
	Rozpowszechnianie „najlepszych praktyk”	45
10.	EPILOG GRUPY FOKUSOWEJ.....	47

1. PODSUMOWANIE

Krótkie Łańcuchy Dostaw Żywności lub krócej Krótkie Łańcuchy Żywności - KŁŻ (Short Food Chain - SFC) przedstawiają istotny potencjał dla zwiększania dochodów gospodarstw rolnych, wspierania zrównowazenia systemów rolnych i przyczyniają się do lokalnego rozwoju gospodarczego. W Europie istnieje wiele różnych form KŁŻ, ale mają one wspólną cechę: zmniejszają liczbę pośredników między rolnikiem lub producentem żywności a konsumentem. Pomimo, że liczba KŁŻ znacznie wzrosła, wzrost ich oddziaływania nie jest aż tak widoczny – wzrost tego oddziaływania ograniczony jest przez szereg barier. Niniejszy raport podsumowuje wnioski grupy ekspertów EIP-AGRI (Europejskiego Partnerstwa Innowacyjnego na Rzecz Wydajnego i Zrównoważonego Rolnictwa) skupiających się na Innowacyjnym Zarządzaniu Krótkimi Łańcuchami Dostaw Żywności.

Nadrzędnym celem działania tej tymczasowej grupy ekspertów było: określenie głównych potrzeb lub instrumentów niezbędnych do realizacji produkcji i sprzedaży w formie KŁŻ, co powinno zwiększyć dochody gospodarstw rolnych; zwrócenie uwagi na czynniki, które obecnie utrudniają tworzenie i skuteczne oddziaływanie KŁŻ i sformułowanie zaleceń dotyczących rozwiązywania tych problemów.

Raport koncentruje się na opisie sposobów tworzenia i uzyskiwania wsparcia dla wspólnych działań, w których więcej niż jeden rolnik, producent żywności, organizacja lub osoba zgadzają się na współpracę w celu opracowania krótkich łańcuchów dostaw żywności dla obopólnych korzyści producenta i konsumenta. Opisuje różne korzyści wynikające ze współpracy w tej dziedzinie, w tym:

- poprawa jakości produktów wprowadzanych na rynek – zysk konsumenta,
- zmniejszenie kosztów produkcji przez współdzielenie zasobów przez producentów i przetwórców,
- utrzymanie lokalnej infrastruktury przetwórstwa (np. rzeźnie we współpracy z hodowcami),
- zwiększenie potencjału negocjacji grup producentów,
- zmniejszenie konkurencji pomiędzy producentami,
- wzajemna pomoc i współpraca w trudniejszych okolicznościach - zwalczanie izolacji i stresu.

Raport opisuje także wyzwania stojące przed uczestnikami KŁŻ, w zakresie współpracy dotyczącej specyfikacji produktu, dostępu do rynku, logistyki i dystrybucji. Dostarcza przykładowych, niezbędnych dokumentów, zawiera studium przypadku, identyfikuje czynniki sprzyjające odniesieniu sukcesu, a także bariery. I w końcu formułuje propozycje dotyczące dalszych badań. Dla "grup operacyjnych" może stanowić dokument pomocniczy do rozwiązywania problemów w zakresie organizacji i współpracy różnych podmiotów KŁŻ.

Raport ten podkreśla, że rozwój możliwości KŁŻ nie ograniczają się do zwiększania wielkości poszczególnych przedsiębiorstw. Zwiększanie możliwości można również osiągnąć poprzez proliferację, koordynację, łączenie czy współdziałanie wielu uzupełniających się inicjatyw na małą skalę. Inicjatywy takie przyjmują różnorodne formy organizacyjne, w tym małych i mikro przedsiębiorstw, przedsiębiorstw społecznych, przedsiębiorstw działających w interesie społeczności, spółdzielni o różnych formach i inicjatyw społecznych, a wszystkie one mogą być prowadzone w obszarach wiejskich i miejskich. W rzeczywistości, rola miejskich inicjatyw obywatelskich KŁŻ jest podkreślana, jako szczególnie ważna. Raport podkreśla, że jeśli zwiększanie możliwości ma zostać osiągnięte poprzez "rozprzestrzenianie", istnieje silne zapotrzebowanie na zaawansowane

umiejętności współpracy oraz budowanie zaufania i mediacji, a także zapotrzebowanie na nowe modele finansowe oraz zmniejszanie barier regulacyjnych dla małych i mikro przedsiębiorstw. Różnorodność KŁŻ wpływa na intensyfikację form i procesów produkcji i sprzedaży w różnych krajach i regionach.

Istotnym jest, aby uważnie przyjrzeć się, które modele biznesowe działają dobrze i zrozumieć konkurencyjny krajobraz, w którym zostały zlokalizowane KŁŻ; obejmuje to sposoby funkcjonowania KŁŻ, regulacje prawne ich dotyczące, struktury rynku powiązane z KŁŻ. Istotnym jest również, aby być świadomym przyjętego założenia, że KŁŻ nie *zawsze muszą* generować wyższe dochody gospodarstw rolnych lub inne korzyści, na przykład wtedy, jeśli relacje w łańcuchu dostaw nie zostaną zorganizowane zgodnie z zasadami sprawiedliwości, lub jeśli systemy produkcyjne i dystrybucyjne nie będą nastawione na integrację ekologiczną i społeczną, krótkie łańcuchy dostaw żywności nie przyniosą korzyści społecznych, środowiskowych i ekonomicznych, których można by się spodziewać. Dlatego istotnym jest, aby założenia dotyczące funkcjonowania KŁŻ nie powstawały przed pełnym zrozumieniem podstawowych relacji między podmiotami i zasad funkcjonowania istniejących struktur, a także motywacji osób zaangażowanych. Ponadto, istotnym jest również to, aby wziąć pod uwagę kontekst, w którym zamierza się działać zarówno krajowy, jak i regionalny, w tym wsparcie polityczne krajowe i samorządowe (lub jego brak), kulturę konsumpcyjną, położenie geograficzne i dostępności zasobów naturalnych. Wszystkie te aspekty odgrywają znaczącą rolę w tworzeniu KŁŻ.

Raport przedstawia poglądy uczestników grup fokusowych wynikające z ich wiedzy i bezpośredniego doświadczenia nabytego w pracy dla dobrego funkcjonowania KŁŻ. W przypadku widocznych różnic zdań, przedstawiona jest argumentacja. W razie potrzeby raport odwołuje się do źródeł naukowych, ale przy jego redakcji nacisk został położony na wnioski formułowane w oparciu o doświadczenia wynikające z praktycznie nabytej wiedzy członków grupy fokusowej.

2. WPROWADZENIE

Grupy fokusowe EIP-AGRI to grupy wybranych na określony czas ekspertów, którzy zajmując się konkretnym tematem, dzielą się z innymi ekspertami swoją wiedzą i doświadczeniem. Każda grupa analizuje możliwości znalezienia i zastosowania innowacyjnych rozwiązań przy rozwiązywaniu praktycznych problemów, opierając się także na doświadczeniach uzyskanych przy pracy nad innymi, podobnymi projektami. Każda grupa fokusowa EIP-AGRI spotyka się dwa razy, a efektem tych spotkań jest raport dotyczący efektów i rekomendacji na przyszłość. Grupy fokusowe EIP-AGRI analizują wyniki badań, omawiają zredagowane dokumenty, wybierają najlepsze praktyki i w konsekwencji kierunkują dalsze prace badawcze, tak by pomogły rozwiązać problemy praktyczne w tym sektorze, związane z produkcją, przetwarzaniem, konsumpcją, transportem lub innymi kwestiami (więcej informacji na stronie <https://ec.europa.eu/eip/agriculture/en/content/focus-groups>).

Tematy/cele prac eksperckiej grupy fokusowej zajmującej się Innowacyjnym Zarządzaniem Łańcuchami Dostaw Żywności były następujące:

- 1) Identyfikacja i analiza alternatywnych modeli łańcucha dostaw żywności istniejących w Europie.
- 2) Identyfikacja tych modeli, które w istotny sposób wpływają na: możliwość zwiększenia dochodów rolników oraz liczby producentów uczestniczących w rynku i wielkości ich produkcji.
- 3) Identyfikacja podstawowych potrzeb i instrumentów niezbędnych do wdrożenia tych modeli oraz czynników, które obecnie te wdrożenia hamują.
- 4) Identyfikacja istniejących przykładów oraz możliwości powielania ich modelu w innych krajach UE oraz zbadanie roli tego transferu wiedzy.
- 5) Analizowanie innowacyjnych rozwiązań szczególnie w zakresie czynników hamujących wzrost i proponowanie kierunków przyszłych prac badawczych.

Członkami grupy fokusowej byli przedsiębiorcy bezpośrednio związani z prowadzeniem KŁŻ, przedstawiciele organizacji zajmujących się wspieraniem KŁŻ oraz ograniczona liczba naukowców, którzy specjalizują się w KŁŻ (pełna lista znajduje się w Załączniku nr 1).

Pierwsze spotkanie (w Pradze, w grudniu 2014 r.) zajmowało się celami 1) i 2). Podczas spotkania zaprezentowano różne modele krótkich łańcuchów żywności funkcjonujące w całej Europie, a także udoskonalono roboczą definicję krótkich łańcuchów żywnościowych (KŁŻ). Dyskutowano zarówno bariery hamujące wzrost, jak i szanse zwiększania możliwości KŁŻ. Szczegółowo zostały omówione modele, które nie tylko znacząco zwiększają dochody rolników, ale również stwarzają możliwość osiągnięcia innych korzyści ekonomicznych. Grupa postanowiła, że choć nie jest obecnie możliwe określenie jednego modelu KŁŻ, optymalnego dla zwiększania dochodów rolników, idea KŁŻ opartych na współpracy stwarza najlepsze warunki (największy potencjał) dla zwiększenia liczby zaangażowanych producentów i wielkości produkcji żywności wprowadzanej na rynek. Zdecydowano, więc, aby drugie spotkanie poświęcić pogłębionej analizie funkcjonujących form KŁŻ opartych na współpracy, tak by zanalizować cele z pkt. 3), 4) i 5). Grupa szeroko zdefiniowała działalność opartą na współpracy, jako taką, w której więcej niż jeden rolnik, producent żywności, organizacja lub osoba zgadza się uczestniczyć w sposób oparty na współpracy w celu opracowania KŁŻ dla obopólnych

korzyści¹. Na podstawie doświadczeń praktycznych ekspertów we wspieraniu KŁŻ, grupa postanowiła zająć się czterema głównymi obszarami działania KŁŻ opartymi na współpracy, a mianowicie:

1. Otrzymywanie wsparcia finansowego
2. Tworzenie produktu
3. Dostęp do rynków i konsumentów
4. Infrastruktura i logistyka

Przygotowano serię „mini dokumentów”, które odnosiły się do tych działań, a jednocześnie stały się podstawą do dyskusji na drugim spotkaniu grupy fokusowej (Edynburg, 21-23 kwietnia 2015). Ponadto, przygotowano 11 szczegółowych studiów przypadków, które zamieszczono w całości w [Załączniku nr 4](#), jako źródła informacji do niniejszego raportu. Na spotkaniu w Edynburgu grupa pracowała nad przetworzeniem wniosków z mini dokumentów i studiów przypadku, na koncepcje tematyczne dla grup operacyjnych oraz na potrzeby badań i zaleceń. Opracowano również roboczą definicję krótkich łańcuchów żywności i ukończono ćwiczenie tworzenia wizji przyszłości KŁŻ o zwiększonych możliwościach, które można znaleźć w [Załączniku 3](#).

Definiowanie Krótkich Łańcuchów Żywności opartych na współpracy i zwiększanie możliwości

Według europejskiego rozporządzenia w sprawie rozwoju obszarów wiejskich (1305/2013), „krótki łańcuch dostaw” oznacza łańcuch dostaw z udziałem ograniczonej liczby podmiotów gospodarczych, zobowiązujących się do współpracy, lokalnego rozwoju gospodarczego, połączonych bliskimi relacjami geograficznymi i społecznymi pomiędzy producentami, przetwórcami i konsumentami. Ważne jest, aby pamiętać, że przepis ten uznaje znaczenie *relacji społecznych* pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w łańcuchu dostaw żywności, a punkt ten jest również bardzo ważny dla zrozumienia, jak działają KŁŻ oparte na współpracy. Rozporządzenie delegowane Komisji (03.11.2014) przewiduje, że wsparcie dla tworzenia i rozwoju krótkich łańcuchów dostaw obejmuje wyłącznie łańcuchy dostaw z nie więcej niż jednym pośrednikiem pomiędzy rolnikiem a konsumentem (Artykuł 11).

Członkowie grupy fokusowej rozważali krótkie łańcuchy żywności za narzędzie o większych możliwościach oddziaływania niż tylko zwiększenie dochodów rolników. KŁŻ mogą być również postrzegane jako sposób na restrukturyzację łańcuchów żywności w celu wspierania zrównoważonych i zdrowych metod upraw, generowanie odpowiednich warunków życia rolników i ich rodzin w gospodarstwach (na obszarach wiejskich, podmiejskich i miejskich) oraz uwzględnieni w systemach kontroli bezpieczeństwa żywności, uwarunkowania żywnościowej gospodarki lokalnej. Te szersze cele, które wykraczają poza oddziaływanie na rolników indywidualnych, są postrzegane jako kluczowe dla rozróżniania inicjatyw, które próbują rozwiązać problemy ekologiczne i etyczne w systemach żywnościowych, a tymi, które starają się kontynuować „zwykłe prowadzenie działalności”, bez możliwości radykalnej zmiany. Czynnikiem komplikującym dyskusje na temat KŁŻ jest to, że nie

¹ Uznaje się, że w wielu krajach Europy Środkowej słowo „oparty na współpracy” ma wiele negatywnych skojarzeń (wywołuje skojarzenia z kolektywizacją i wspomnienia związane z sowieckim obowiązkiem spółdzielniowym, stanowczo nie lubianym przez rolników). Na Węgrzech, na przykład, słowa takie jak „współpraca, wspólna praca, praca zespołowa” są używane, aby pomóc przetrwać piętno „oparcia na współpracy”.

wszyscy jej uczestnicy mają te same motywacje i cele, co podmioty uczestniczące w KŁŻ. Niektórzy chcą budować nowe i „alternatywne” łańcuchy żywności w celu podważenia „konwencjonalnych” systemów żywnościowych, które uważają za nie do utrzymania, nieetyczne i cechujące się małym prawdopodobieństwem poprawy. Inni są przygotowani do pracy z konwencjonalnym systemem żywnościowym z prostych powodów gospodarczych (tj. uzyskanie dostępu do większych rynków) albo dlatego, że wierzą w poprawę systemu żywnościowego „od wewnątrz” poprzez skłonienie najpotężniejszych graczy, np. supermarketów do zmiany zachowania. Ponadto, podmioty uczestniczące w KŁŻ często muszą redukować swoje cele z powodów pragmatycznych, tak by upewnić się, że ich firmom uda się przetrwać.

Definicja KŁŻ opracowana przez tę grupę dotyczy przede wszystkim charakteru relacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w systemy żywnościowe. Podstawowa koncepcja mówi, że skrócenie łańcucha dostaw może przynieść korzystne rezultaty środowisku, gospodarce i społeczeństwu. Niemniej jest istotne, aby odnotować, że ważny jest sposób, w jaki ma dojść do skrócenia łańcucha dostaw. Nie wszystkie krótkie łańcuchy dostaw zapewnią korzyści, do jakich aspirują. Na przykład, jeśli relacje w łańcuchu dostaw nie są zorganizowane zgodnie z powszechnie przyjętymi zasadami słuszności², i jeśli systemy produkcyjne i dystrybucyjne nie są dostosowane do zrównoważonego rozwoju środowiska i integracji społecznej, krótki łańcuch żywności nie będzie realizował korzyści społecznych, środowiskowych i ekonomicznych, do których aspiruje. Dlatego istotne jest pełne zrozumienie tego, aby założenia dotyczące KŁŻ nie były formułowane przed przeanalizowaniem relacji bazowych, funkcjonowania struktur i motywacji osób zaangażowanych.

Ramka 1: Definicja robocza Krótkich łańcuchów Żywności (KŁŻ)

Krótki łańcuch żywności polega na takim zorganizowaniu produkcji, dystrybucji i transakcji pomiędzy producentem żywności, a obywatelem, który spożywa jedzenie, w sposób, który minimalizuje liczbę pośredników w uczestniczących w tym procesie. Producent żywności może być hodowcą lub rolnikiem, czy głównym przetwórcą / rzemieślnikiem, takim jak producent sera czy wędlin, który używa surowców wyprodukowanych, lub zebranych, lub kupionych bezpośrednio od producentów. Słowo „obywatel”, w przeciwieństwie do słowa „konsument” jest używane na potrzeby refleksji dotyczącej koncepcji, że ludzie powinni być traktowani jako aktywni uczestnicy systemów żywnościowych. Obywatele mają prawo do zdrowego, zrównoważonego pożywienia, a także odpowiedzialności za kształtowanie systemu żywnościowego, który został im udostępniony. Liczba niezbędnych pośredników pomiędzy producentem a obywatelem jest różna dla różnego typu produktów; na przykład ubojnie są istotnym elementem łańcucha dostaw mięsa, a dystrybutor może mieć kluczowe znaczenie dla producentów w zdalnych lokalizacjach. Pośrednikami mogą również być lokalni organizatorzy lub animatorzy (np. grupy LEADER), których zadaniem jest pomoc rolnikom; mogą nimi być również restauracje, hotele lub inne podmioty świadczące usługi cateringowe. Niemniej jednak, głównym celem skrócenia łańcuchów żywności jest zmniejszenie liczby pośredników, w celu osiągnięcia następujących rezultatów:

- Obywatel, wie dokładnie, skąd pochodzi żywność, którą konsumuje, w jaki sposób została wyprodukowana oraz jaki jest dochód producenta. Aby to osiągnąć, obywatel musi mieć możliwość łatwego kontaktu z producentem lub pośrednikiem, który z kolei zobowiązany jest (jest

² Patrz, na przykład, «Charte du commerce справедliwej lokalne» podpisaną we Francji w 2014 roku.

<http://www.commerceequitable.org/actualites/334-lancement-de-la-charte-du-qcommerce-equitable-localq.html>

zobowiązany, bo się zobowiązał) do udzielenia informacji na temat produktu i sposobu jego wytwarzania. Innymi słowy łańcuch żywności jest **przejrzysty** [*realizuje oczekiwania obywateli i decydentów politycznych w zakresie przejrzystości, poprawia możliwości podnoszenia poziomu wiedzy na temat rolnictwa i żywności oraz wpływa na wzrost znaczenia pojęcia jakości żywności w świadomości obywateli*].

- Łańcuch żywności jest skonstruowany w sposób zapewniający producentowi zachowania większej części dochodu ze sprzedaży żywności [realizuje potrzebę utrzymania lub zwiększenia dochodów producenta i społecznego postulatów dotyczącego bardziej sprawiedliwego systemu produkcji i dystrybucji żywności – bardziej sprawiedliwego systemu żywnościowego].
- Pośrednicy stają się **partnerami** w KŁŻ, w pełni zobowiązanymi do udostępniania informacji o pochodzeniu żywności, producencie i technikach produkcji oraz cieszącymi się uznaniem z tytułu ich roli w budowaniu KŁŻ [*zapewnienie ról rzemieślnikom i handlowcom w KŁŻ ma uznanie i wsparcie dla budowania zrównoważonych systemów żywnościowych*].

Podczas, gdy KŁŻ są często częścią lokalnych systemów żywnościowych, (w których żywność jest produkowana, sprzedawana i spożywana w obrębie określonego obszaru geograficznego z uwzględnieniem specyfiki tego obszaru i ograniczeń związanych z sezonowością produktów), nie są one ograniczone do wymiany lokalnej. Mogą być również przestrzennie rozbudowane tak, aby obejmować produkty z różnych klimatów pozyskiwane w sposób najbardziej bezpośredni. KŁŻ mogą być budowane na wiele różnych sposobów, w zależności od okoliczności. Koncepcja KŁŻ jest dynamiczna i rozwija się poprzez eksperymentalne struktury łańcucha żywnościowego, ale przede wszystkim poprzez podmioty społeczne zaangażowane w działania innowacyjne na rzecz zrównoważonego rozwoju systemów żywności.

Zwiększanie możliwości KŁŻ nie zostanie osiągnięte tylko poprzez zwiększenie rozmiaru poszczególnych przedsiębiorstw. Zwiększanie możliwości można również osiągnąć poprzez proliferację, koordynację i łączenie wielu uzupełniających się inicjatyw o małej skali. Inicjatywy takie mogą, a nawet muszą, występować w różnorodnych formach organizacyjnych, w tym małych i mikro-przedsiębiorstwach, przedsiębiorstwach społecznych, przedsiębiorstwach działających w interesie społeczności, spółdzielni o różnych formach oraz inicjatywach podejmowanych przez społeczności lokalne.

W kategoriach „Zwiększania możliwości” KŁŻ, istnieje wiele korzyści związanych z praktykowaniem wspólnych rozwiązań, w tym³:

- **Ulepszona gama produktów:** Przy zorganizowaniu się producentów do wspólnej sprzedaży, asortyment produktów może być bardziej zróżnicowany i / lub powiększony, tak że więcej obywateli może skorzystać z szerszej gamy produktów. Zwiększenie dochodów producentów (zwiększenie wartości dodanej poprzez zmniejszenie liczby pośredników) może skutkować przyłączeniem się do systemu kolejnych producentów oraz powstaniem nowych miejsc pracy. Przy odpowiednio dużej skali i dobrej organizacji łańcucha żywności jest także szansa na pozyskanie klientów instytucjonalnych (np. zamówienia publiczne).

³ Punkty te zebrano i dostosowano na podstawie Poisson i Saleilles, 2012; Chiffolleau 2009; Messmer 2013; Francuskiej Sieci Obszarów Wiejskich i mini dokumentów eksperckich.

- **Współdzielenie zasobów:** maszyny, narzędzia, urządzenia do przetwarzania, transportu i logistyki mogą być współdzielone w celu poprawy wydajności i podziału kosztów. Współdzielone, czyli udostępniane mogą i powinny być również wiedza i umiejętności (wzmacniając zalety poszczególnych podmiotów, tak aby nie każdy członek KŁŻ musiał być ekspertem w zakresie produkcji, przetwarzania, logistyki i marketingu, ale by wyłonić poszczególnych ekspertów w danej dziedzinie).
- **Utrzymanie infrastruktury:** utrzymanie lub reaktywacja lokalnych zakładów przetwórczych, takich jak rzeźnie lub sklepy rolników. Likwidacja małych ubojni jest często wymienianą barierą tworzenia KŁŻ, ponieważ małe ubojnie zostały zlikwidowane lub zamknięte. Często odległość dzieląca hodowcę od ubojni jest zbyt duża, by dla jednego rolnika i hodowla i produkcja były opłacalne. Hodowca sprzedaje zatem mięso do ubojni, a nie jego produkt w KŁŻ i uzyskuje znacznie niższą wartość dodaną niż w przypadku przetwórstwa z własnego surowca.
- **Zwiększona siła negocjacyjna:** większa waga w negocjacjach umów, które zapewnią sprawiedliwe warunki, z uzyskaniem dostępu do rynków publicznych o większej skali. Większa możliwość zwrócenia uwagi decydentów na problemy prawne, np. przepisy dotyczące higieny.
- **Zmniejszona konkurencja:** między małymi podmiotami. Uczestnictwo w KŁŻ zmniejsza konkurencję między podmiotami, stwarza warunki i wymusza relacje oparte na współpracy
- **Wzajemne wsparcie:** współpraca może pomóc w zwalczaniu zjawiska izolacji drobnych producentów oraz w integracji nowych podmiotów w sektorze żywności i rolnictwa.

Kolejne części raportu omawiają główne obszary wyzwań, z określeniem kluczowych kwestii, przykładowych rozwiązań, czynników sukcesu i barier rozwojowych.

3. PRZYGOTOWYWANIE I UZYSKIWANIE WSPARCIA DLA KRÓTKICH ŁAŃCUCHÓW ŻYWNOŚCI OPARTYCH NA WSPÓŁPRACY

3.1 Kluczowe zagadnienia

Rozważanie kluczowych zagadnień związanych z przygotowywaniem i otrzymywaniem wsparcia wymaga świadomości, że istnieje wiele różnych form KŁŻ opartych na współpracy, wymagających różnego rodzaju wsparcia. Typologia KŁŻ opartych na współpracy jest słabo rozwinięta, lecz przegląd artykułów naukowych i raportów technicznych, w połączeniu z wkładem ekspertów, pozwala określić szereg elementów, które mogą odzwierciedlać różnorodność tych KŁŻ⁴:

- **Forma organizacyjna:** nieformalne stowarzyszenie, przedsiębiorstwo społeczne, spółdzielcze, itp.
- **Rodzaj interakcji producent-konsument:** powiązanie bezpośrednie, subskrypcja
- **Rodzaj współpracowników:** np. tylko rolnicy / producenci, rolnicy / producenci i konsumenci
- **Inicjatorzy współpracy:** producenci, władze lokalne, konsumenci lub ich połączenie
- **Motywacje współpracowników:** lokalny rozwój gospodarczy, utrzymanie lokalnego zakładu przetwórczego, ochrona środowiska, sprawiedliwość społeczna albo połączenie tych i innych aspektów
- **Liczba zaangażowanych podmiotów**
- **Długość współpracy:** 1-5 lat, 5-10 lat, itp.
- **Rodzaj i zakres produktów:** surowe lub przetworzone; jeden lub wiele produktów
- **Metody produkcji:** ekologiczne, konwencjonalne, itp.
- **Rodzaje rynków** (w tym miejsce i lokalizacja): lokalne, krajowe, międzynarodowe
- **Rodzaje wykorzystywanych kanałów sprzedaży:** sprzedaż lokalna, sprzedaż przez internet, itp.
- **Produkty i usługi:** produkcja, sprzedaż, dostawa

W konsekwencji najważniejszych zagadnień rozważanych przez ekspertów, zostały zidentyfikowane trzy główne problemy, działające jako przeszkody w przygotowywaniu i uzyskiwaniu wsparcia dla zintegrowanych KŁŻ:

Bariery regulacyjne

W niektórych krajach, zarówno unijne, jak i krajowe przepisy, a także systemy podatkowe stanowią bariery dla rozwoju KŁŻ opartych na współpracy. Grupa fokusowa potwierdziła, że zagadnienie to stanowi główny problem dotyczący zwiększania możliwości działania i efektywności KŁŻ. Przepisy UE

⁴ Podsumowano i dostosowano na podstawie Poisson i Saleilles (2012); Holloway i in. 2007; Foodlinks, EQUAL-CROC

dotyczące bezpieczeństwa i higieny wytwarzania produktów, zidentyfikowano jako najważniejszy problem, którym należy się zająć. Dostosowanie się i przestrzeganie unijnych przepisów jest trudnym wyzwaniem dla małych producentów, operujących w tradycyjnych systemach produkcji żywności i stanowi dodatkową barierę dla powstawania zintegrowanych KŁŻ opartych na współpracy. Istnieją możliwości produkowania w sposób tradycyjny przy respektowaniu przepisów UE, poprzez wykorzystanie przewidzianych w prawie UE zwolnień z przestrzegania niektórych reguł lub wdrażania niektórych procedur bezpieczeństwa. Jest to możliwe w przypadku małej lub/i lokalnej skali produkcji i sprzedaży oraz lub/i jej tradycyjnym charakterem. Są to tzw., przewidziane w unijnych przepisach, zasady elastyczności i możliwych odstępstw od ogólnie obowiązujących przy produkcji reguł bezpieczeństwa i higieny (tzw. derogacje). Jednakże pomimo tego, że prawo unijne obowiązujące we wszystkich krajach UE jest takie samo, nie wszystkie kraje korzystają z możliwości implementowania w wytycznych krajowych, przewidzianych w przepisach unijnych kryteriów elastyczności. Badania opublikowane przez Komisję Europejską, DG Sanco (2010), badały stosowanie elastyczności w małych mleczarskich i mięsnych zakładach przetwórczych w Czechach, Austrii, Finlandii, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii i Niemczech. Stwierdzono, że, podczas gdy Wielka Brytania, Austria i Niemcy wykorzystywały wiele przepisów dotyczących elastyczności, inne państwa członkowskie wykorzystywały je w sposób bardzo ograniczony. Grupa fokusowa ustaliła, że w niektórych krajach brak jest odpowiedniej elastyczności na poziomie przepisów krajowych dotyczących:

- Bezpośrednich dostaw małych ilości surowców do konsumenta końcowego lub lokalnych sprzedawców bezpośrednio zaopatrujących konsumenta końcowego, np. bezpośrednich dostaw niewielkich ilości drobiu i zajęczaków (króliki, zajęce) poddanych ubojowi w gospodarstwie *lub* u myśliwych, którzy dostarczają dziką zwierzynę lub mięso zwierząt łownych bezpośrednio do konsumenta końcowego lub lokalnych sprzedawców bezpośrednio zaopatrujących konsumenta końcowego *lub* dostaw żywności pochodzenia zwierzęcego od detalistów do innych sprzedawców, zgodnie z prawem krajowym (w przypadku działalności marginalnej, lokalnej i ograniczone - MLO).
- Krajowych środków dostosowujących wymogi dotyczące zastosowania tradycyjnych metod i / lub konstrukcji, rozplanowania i wyposażenia zakładów.
- Zapewnienia instrukcji / interpretacji przepisów w małych zakładach, nawet w przypadku produktów o niskim ryzyku. Kosztownej kontroli jakości wody w pomieszczeniach, w których stosowana jest ona tylko do czyszczenia i nie jest częścią produkcji żywności, ale mimo to musi mieć jakość wody pitnej.
- Różnych usług krajowych pracujących w zakresie kontroli produkcji i kontroli przetwarzania w obrębie tego samego kraju mogących spowodować komplikacje dla małych firm. Jest to związane z brakiem wykształcenia audytorów w modelach „rzemieślniczych”. Ponadto regulacje są zwykle przygotowane tak, aby były odpowiednie dla modelu produkcji przemysłowej i przetwarzania żywności na dużą skalę, w którym ryzyko różni się od ryzyka występującego w procesie rzemieślniczym, będącym często częścią KŁŻ.
- Umowa o międzynarodowych przewozach szybko psujących się artykułów żywnościowych (ATP) wymaga użycia zatwierdzonych, kosztownych urządzeń do produkcji i utrzymania łańcucha chłodniczego. Nabiał, mięso, dziczyzna, dania gotowe, przygotowane gotowe do spożycia warzywa i ryby muszą być transportowane zgodnie z wytycznymi ATP, co generuje dodatkowe koszty.

We Francji producenci mogą komercjalizować produkty w formie dostaw bezpośrednich w promieniu 80 km od gospodarstwa (do 200 km w niektórych przypadkach). Na Węgrzech drobni rolnicy mogą dostarczać swoje produkty do Budapesztu oraz w promieniu 40 km (Rozporządzenie Ministerstwa Rozwoju Obszarów Wiejskich 52/2010).

Przykładowe rozwiązanie

W Holandii została opracowana uproszczona procedura mająca zastąpić kosztowne, dla drobnych producentów, procedury HACCP; Zostało to zrealizowane poprzez współpracę instytutu badawczego w zakresie bezpieczeństwa żywności (Rikilt) z różnymi KŁŻ. Badania zostały sfinansowane ze środków krajowych (Asselt i Spiegel 2013). Obecnie małe firmy stosuje te metody uproszczone na zasadzie pilotażu, ponieważ procedura ta nie została powszechnie wprowadzona przez organy kontrolne.

Austria wdraża rozporządzenia europejskie w sposób elastyczny i innowacyjny, mający na celu zagwarantowanie ochrony zdrowia konsumentów za pomocą procedur skutecznych, ale uproszczonych w stosunku do tych obowiązujących w dużych zakładach produkcyjnych. Taki sposób podejścia obejmuje ponad 46000 małych, krajowych producentów żywności. We wszystkich procedurach produkcyjnych, w zależności od kategorii produktu, istnieje kilka kluczowych etapów przetwarzania (tak zwane „Krytyczne Punkty Kontroli HACCP”). Kluczem do sukcesu, jakim jest osiągnięcie prowadzenia **bezpiecznego przetwórstwa** na małą skalę, jest przeszkolenie określonej liczby osób-zaangażowanych w proces produkcji, co do wagi i znaczenia tych krytycznych punktów kontroli (np. zakwaszania i ogrzewania mającego zabić drobnoustroje w surowym mleku) i sposobu postępowania w przypadku niezgodności z założonymi parametrami. Opis kluczowych procedur powinien być napisany w sposób przystępny, przystosowany do zrozumienia przez praktyków (np. brak odniesień do przepisów i brak tekstów prawniczych). Austria zrealizowała to zadanie korzystając ze środków finansowych dla programów szkoleniowych z Krajowego Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich.

Jak to pomogło?

- *Mniej dokumentów: Dzienna dokumentacja wszystkich, wykonywanych czynności to zbędna i nieskuteczna skuteczna w praktyce biurokracja. Odpowiednie instancje kontrolne uzgodniły przyjęcie dla każdego produktu jednego standardowego formularza, z wypełnionymi wcześniej elementami, charakterystycznymi dla danego procesu produkcyjnego. Formularz uzupełniony jest poradami i wskazówkami, użytecznymi w wypadku wystąpienia niezgodności. Formularze te zostały opracowane przez Izbę Rolniczą we współpracy z praktykami i ekspertami. Formularze są przekazywane producentom podczas specjalnie zorganizowanych szkoleń (tak zwanych „dni higieny”), podczas których producenci uczą się korzystać z formularzy i mają okazję wyjaśnić wszelkie, budzące wątpliwości, kwestie.*
- *Mniej analiz laboratoryjnych wyrobów: Jeśli proces produkcyjny jest doskonały, produkt teoretycznie też musi być doskonały. Dla zapewnienia bezpieczeństwa żywności, przedsiębiorca musi udokumentować, że jego produkty są bezpieczne. Najprostszą, ale kosztowną formą jest analiza laboratoryjna stosowana do każdej partii produktu. W odniesieniu do tak zwanego „podejścia opartego na ryzyku” Izba Rolnicza (przedstawicielstwo producentów) opracowała, we współpracy z władzami i ekspertami, kategorie ryzyka zależne od wielkości i rodzaju produkcji oraz zasadę, że tylko „najbardziej niebezpieczny” produkt musi być analizowany. Takie formuły zmniejszają roczne koszty badań laboratoryjnych - w zależności od rodzaju produktu - w niektórych przypadkach nawet do jednej dziesiątej pierwotnego kosztu.*
- *W celu osiągnięcia prawdziwej i trwałej poprawy relacji pomiędzy urzędnikami tworzącymi przepisy i*

instancjami kontrolnymi, a producentami-praktykami, ważne jest by strony były ze sobą w stałym kontakcie, by uczestniczyły w tych samych szkoleniach, tak by zarówno przy formułowanie, jak rozwiązywaniu problemów, strony posługiwały się tym samym językiem.

Dostęp do finansowania

Chociaż prawdą jest, że KŁŻ mogą się często rozpoczynać od małych inwestycji, używanego sprzętu i ograniczonego wkładu technologicznego, to prawdopodobnie będą one potrzebować dostępu do finansowania w celu inwestowania w dalszy rozwój. Podobnie jak wszystkie małe firmy, ich wymagania dotyczące finansowania obejmują **finansowanie kapitału** umożliwiające przedsiębiorstwu lub wspólnemu przedsięwzięciu finansowanie budynków, urządzeń i inwestycji w rozwój produktów; oraz **finansowanie dochodów** umożliwiające przedsiębiorstwom finansowanie działalności i przepływu środków pieniężnych (np. składniki, personel, dochody osobiste, zainteresowanie, media i usługi, kredyty kupieckie dla klientów). Problem ten można podzielić na trzy kwestie podrzędne:

1. Mniejsze firmy o stosunkowo niewielkich aktywach mają zazwyczaj ograniczone możliwości zdolności kredytowej. Kredytodawcy mogą na przykład naliczać im wyższe oprocentowanie spowodowane wyższym postrzeganym ryzykiem (niektóre małe i średnie przedsiębiorstwa mogą również mieć słabe lub „nietypowe” biznesplany, mogą też mieć trudności, jeśli banki nie będą w stanie lub nie będą gotowe do oceny tych planów ze względu na brak wskaźników). Finansowanie kosztów kapitałowych i dochodów często pochodzi z różnych źródeł, co może stwarzać problemy w dostosowaniu środków.
2. Drugi zestaw zagadnień związanych ze współpracą między małymi firmami, to na przykład, sposób zabezpieczenia inwestycji (i podziału korzyści) wśród grupy małych firm. Głównym źródłem finansowania przedsięwzięć opartych na współpracy są niepodzielone zyski, ale niektóre firmy będą je chętnie szybko dzielić, podczas gdy inne chcą inwestować środki na przyszłość.
3. W przypadku niektórych modeli rolniczych, które mogą mieć dużą bazę aktywów w stosunku do obrotów, firmy spożywcze często mają niższą bazę aktywów w stosunku do obrotów. Pomimo możliwości KŁŻ w zakresie zapewniania producentowi większego udziału (poprzez zmniejszenie liczby pośredników), przetwórstwo żywności jest często postrzegane przez banki jako branża wysokiego ryzyka, co sprawia, że coraz trudniej jest zabezpieczyć finansowanie banku.

Nowe źródła finansowania, takie jak crowd-funding lub sponsoring aniołów biznesu wydają się obiecujące, ale mogą być bardziej skuteczne, jeśli powiąże się je z ulgami podatkowymi dla darczyńców, tak jak ma to zastosowanie do innych rodzajów praktyk finansowych stosowanych w zakresie zatrudnienia, solidarności i użyteczności publicznej.

Przykłady rozwiązań

Bigbarn: marketing lokalnej żywności oparty na współpracy i rozpowszechnianie projektu w Wielkiej Brytanii, który zebrał fundusze za pośrednictwem witryn internetowych w modelu crowd funding. Przyciągnął on finansowanie ze strony konsumentów oraz przedsiębiorców, którzy chcą wesprzeć tę firmę <https://www.bigbarn.co.uk/>.

Terres de Liens we Francji: mieszkańcy zbierają pieniądze, aby kupić kawałek ziemi w celu założenia gospodarstwa lub uratowania gospodarstw, które w przeciwnym razie przestałyby istnieć, z zamiarem zachowania produkcji ekologicznie wrażliwych i stworzenia powiązań między rolnikami a obywatelami:

<http://www.terredeliens.org/la-fonciere>

Obecnie testowane są nowe inicjatywy, które łączą w sobie różne źródła finansowania, takie jak częściowe kredytowanie, częściowe dotacje oraz częściowe finansowanie typu crowd-funding.

Przykładem jest nowy program Just Growth, niedawno rozpoczęty w Wielkiej Brytanii:

<http://www.feainetwork.org/2015/just-growth-funding-programme-launched>

Zobacz także **Studium Przypadku 8** w niniejszym raporcie – w kolektynie żywnościowym Eindhoven.

Kwestie umiejętności

Grupa fokusowa potwierdziła, że brak odpowiednich umiejętności jest głównym wyzwaniem stojącym przed KŁŻ opartych na współpracy, ale to nie znaczy, że wszystkie strony zainteresowane KŁŻ mają niskie kwalifikacje. Problem ten dotyczy bardziej organizacji nabywania i wymiany umiejętności dostosowanych do nowych, opartych na współpracy i projektów. Na przykład, we Francji, podczas szkolenia wstępnego, rzeźnicy nie są już szkoleni w zakresie kupowania zwierząt bezpośrednio z gospodarstwa. Jednym z pomysłów, który został wypróbowany we Francji są tzw. „szybie randki” lub salony pokazowe, które zostały zorganizowane w celu ułatwienia spotkań rolników z zakładami żywienia zbiorowego. Inny przykład pochodzi z Węgier, gdzie okazało się, że w niektórych szkołach, asystenci nie wiedzą jak przygotować niektóre owoce i warzywa (np. jak obierać, kroić, gotować, itp.), dlatego trudno jest stosować produkty pochodzące od rolników. Z tego powodu potrzebne są specjalistyczne szkolenia dla dorosłych.

Rolnicy, którzy uruchamiają projekt KŁŻ w rzeczywistości rozpoczynają nową działalność albo kilka nowych działalności jednocześnie. Niektórzy z nich, czasami przechodzący z innych miejsc pracy, nie mają trudności w opanowaniu różnych zadań, podczas gdy inni nie są do takiej zmiany zbyt dobrze przygotowani:

KŁŻ wymagają umiejętności z zakresu rolnictwa, planowania biznesu, marketingu, strategii cenowej, księgowości, planowania produkcji, logistyki i jak w przypadku wszystkich przedsiębiorstw, niezbędne są również umiejętności z zakresu IT. Wymiana wiedzy i doświadczeń między rolnikami - wzajemne szkolenia są często bardziej skuteczne niż szkolenia „akademickie”, prowadzone w salach przez eksperta lub konsultanta. Osoby świadczące usługi szkoleniowe muszą brać pod uwagę, że projekty KŁŻ są bardzo czasochłonne, a sesje muszą być dostosowane do harmonogramów pracy rolników i producentów. W stosunku do KŁŻ opartych na współpracy, umiejętności mediacji czy animacji są potrzebne, gdyż sprzyjają nawiązywaniu współpracy, wzajemnemu uczeniu się oraz rozwiązywaniu konfliktów czy zapobieganiu ich powstawaniu. Jak pokazano w Studium Przypadku 1 Małopolskiego lokalnego systemu żywności z Polski, ważne jest budowanie relacji opartych na zaufaniu, a to wymaga czasu i inwestycji w zasoby ludzkie. W pewnych okolicznościach konieczne może się okazać np. ustanowienie mechanizmów zarządzania konkurencją pomiędzy członkami KŁŻ. Niezbędne umiejętności mogą się znaleźć się w grupie współpracowników, poprzez umożliwienie przejęcia nowego zadania przez jednego członka lub może zaistnieć potrzeba ułatwienia tego z zewnątrz. Często początkujący na rynku rolnicy nie mają doświadczenia w zakresie polityki cenowej. Na

węgierskich rynkach rolniczych, można np. zakupić 1 kg sera koziego w cenie od 3 do 10 euro, bez odniesienia do jakości produktu i bez przekazu do konsumenta. Często produkty rolników konsument może uznać za drogie lub nawet zbyt drogie. Czasem są to wysokiej klasy produkty, w stosunku do których rolnik ma pewność, że znajdują się one w kategorii premium, ale z kolei, brak etykiety czy składu na etykiecie nie przekonuje o tej jakości konsumenta.

Przykłady rozwiązań

Organizacja hodowców owiec IDOKI w krainie Basków (<http://www.producteurs-fermiers-pays-basque.fr/>) stworzyła wspólną grupę interesu zatrudniającą specjalistów w zakresie higieny żywności, którzy pomagają w produkcji sera. Współpraca ta pomogła również poprawić marketing.

W różnych regionach Francji, sieci rolników organizują poprzez CIVAM grupy wymiany. W Bretanii CIVAM skupiła się na SFC <http://www.civam-bretagne.org>. Sieć AMAP we Francji realizuje doradztwo, aby pomóc nowym członkom. Francuska sieć obszarów wiejskich ułatwia także wymianę oraz budowanie kolektywnego doświadczenia pomiędzy organizacjami rolniczymi, władzami publicznymi i innymi zainteresowanymi stronami: <http://www.reseaurural.fr/gtn/alimentation-agriculture>. Projekt Interval we Francji obejmował szkolenia rolników i rzemieślników.

Model „farm jawnych” we Włoszech jest przykładem tego, jak można zorganizować i obsługiwać wzajemne uczenie się za pośrednictwem lokalnych instytucji.

Na Węgrzech, stowarzyszenie „cellar tours” dostarcza informacje oraz organizuje szkolenia dla swoich członków zgodnie z ich potrzebami. Zorganizowali oni na przykład wycieczki do fabryki serów, przetwórci winogron, dni kuchni Palinka / destylacji: <http://cdn.intechopen.com/pdfs-wm/34427.pdf>

3.2 Czynniki sukcesu i bariery przygotowywania i uzyskiwania wsparcia dla KŁŻ opartych na współpracy

CZYNNIKI SUKCESU	BARIERY DLA SUKCESU
Czynniki produktowe	
<p>Know-how i innowacja produktowa: KŁŻ oparte na współpracy często waloryzują tradycyjne (czasem zapomniane lub uznane za mało atrakcyjne) produkty lub know-how związane z ich wytwarzaniem (na przykład cydr w Bretanii). Można jednak wyobrazić sobie opracowanie receptur zupełnie nowych produktów np. we współpracy z konsumentami lub kucharzami używającymi zdrowych składników, np. produktów bezglutenowych.</p>	<p>Trudności związane z zapewnieniem finansowania niezbędnego dla inwestycji w nowe technologie i urządzenia, potrzebne do prowadzenia badań i tworzenia innowacyjnych produktów - Banki i instytucje niechętnie inwestują we współpracę z KŁŻ, uważając że poziom ryzyka jest wysoki, co wynika m.in. z innowacyjnego charakteru tych projektów, a zatem braku pozytywnych przykładów, którymi można by się posłużyć w negocjacjach z inwestorem</p> <p>Brak ciągłości w międzypokoleniowym przekazywaniu wiedzy - Młodzi ludzie często opuszczają rodzinne gospodarstwa czy też przedsiębiorstwa spożywcze (np. piekarze, rzeźnicy) i nie ma kto kontynuować zawodu.</p>
Czynniki procesowe	
<p>Profesjonalizacja działania: Cross-learning pomiędzy zainteresowanymi stronami, współpraca z ekspertami.</p>	<p>Potrzeba adekwatnego doradztwa „eksperskiego” – Od lat funkcjonuje doradztwo ukierunkowane na przetwórstwo rolno-spożywcze na skalę przemysłową. Brak jest natomiast ekspertów z dziedziny tworzenia modeli współpracy w sektorze rolno-spożywczych na małą skalę.</p>
<p>Innowacje technologiczne oraz odpowiednie umiejętności: na przykład logistyka, wykorzystanie systemów informatycznych do zarządzania finansowego.</p>	<p>Brak specjalistycznej wiedzy, takiej jak IT, logistyka i umiejętności rachunkowe - brak środków finansowych potrzebnych na zainwestowanie w nabycie tej wiedzy.</p>

Czynniki zarządzania

a) Czynniki zarządzania zewnętrznego / czynniki regulacyjne

Dostępność wyspecjalizowanych przedsiębiorstw doradczych oraz wsparcie organizacyjne: łącznie z poradnictwem na temat higieny, księgowości, marketingu, logistyki i przepisów podatkowych, jak również określenie celów wsparcia i potencjału grupy.

Organizacje rolnicze oraz władze lokalne nie zawsze są biegłe w dostarczaniu wsparcia biznesowego i organizacyjnego przedsięwzięciom opartym na współpracy - Często władze lokalne nie chcą wspierać KŁŻ (inwestować w ich rozwój), uważając je za mało znaczących graczy w lokalnej gospodarce.

Istnienie rządowych polityk znoszących ograniczenia i zbyt restrykcyjne regulacje.

Istnienie rządowych polityk narzucające ograniczenia i zbyt restrykcyjne regulacje - w szczególności związane z higieną, planowaniem, podatkami.

b) Czynniki zarządzania wewnętrznego

Istnienie „ducha grupowego”, wzmocnianego przez budowanie zaufania, wymianę wiedzy, budowanie wspólnego projektu, uzgadnianie przez mediacje / animacje.

Niektórzy producenci niechętnie dołączają do zbiorowych inicjatyw, które – jeśli są kiepsko prowadzone - mogą wiązać się z utratą kontroli, brakiem potwierdzenia i / lub niskimi / nieregularnymi płatnościami.

Obecność koordynatora: często musi działać jako mediator / moderator, a nie lider.

Trudność wygospodarowania lub pozyskania środków na działalność koordynatora, - zarówno we własnym zakresie (wewnątrz grupy), od społeczności lokalnych, jak i władz lokalnych.

4. ROZWÓJ PRODUKTÓW DLA KRÓTKICH ŁAŃCUCHÓW DOSTAW ŻYWNOŚCI OPARTYCH NA WSPÓŁPRACY

4.1 Kluczowe zagadnienia

Rozwój produktu jest istotny dla każdego biznesu żywnościowego. Kluczem sukcesu rozwoju produktów jest by odpowiadały na zapotrzebowanie rynku, a do tego niezbędne jest zrozumienie oczekiwań i zachowań konsumentów. W przypadku krótkich łańcuchów dostaw opartych na współpracy, rozwój produktów jest nie tylko ściśle związany z rodzajem produktu, ale także ze strukturą krótkiego łańcucha żywności i wartościami wspólnymi dla stron, w tym dla konsumenta końcowego. Na przykład, jeśli strukturą krótkiego łańcucha żywnościowego jest model społecznościowego systemu rolnictwa, to produkty zostaną opracowane w ścisłej współpracy pomiędzy rolnikiem, a podmiotami korzystającymi z tego systemu. Dla CSA (Community Supported Agriculture – Rolnictwo Wspierane przez Społeczność – RWS) czyli RWS, dostarczanie świeżych organicznych warzyw, tworzenie produktów skupi się wokół takich zagadnień, jak przyjazność metod produkcji dla środowiska, jakość, świeżość i dostępność. Ze względu na wspólne wartości funkcjonujące wśród członków, przewidują oni lub zaczynają rozumieć, że produkcja będzie się różnić w zależności od pory roku, a asortyment produktów może być ograniczany w pewnych okresach a bardzo obfity w innych. Natomiast dla grupy rolników działających wspólnie, dostarczanie produktów do dużych klientów, takich jak szkoły czy szpitale, związane jest z dodatkowymi kwestiami takimi jak wiarygodność wobec klienta dotrzymywania umów w zakresie ilości, cen, przetwarzania, pakowania i ewentualnie produkcji bezpiecznej dla środowiska, certyfikacji bezpieczeństwa i higieny.

W ramach współpracy KŁŻ, tworzenie produktów następuje w ramach porozumienia zbiorowego co do jakości, ram etycznych i norm środowiskowych, które powinny znaleźć odzwierciedlenie w produktach. To z tego powodu, aspekty społeczne i rządowe wspomniane w rozdziale 3 niniejszego raportu, są tak ważne. Istotnym jest również rozważenie cen w kontekście tworzenia produktu. Należy pamiętać, że cena dla większości kupujących jest kluczowym czynnikiem, determinującym decyzje zakupowe a produkty KŁŻ konkurują z taną, przemysłowo produkowaną żywnością. W niektórych krajach KŁŻ oferują stosunkowo niedrogie produkty (zwłaszcza ekologiczne), ale w większości żywność w KŁŻ (od małych producentów) jest droższa od żywności produkowanej i dystrybuowanej na masową skalę.

Ekspercka grupa fokusowa wskazała dwa czynniki mające istotny wpływ na sukces przy tworzeniu nowych produktów:

Branding (marka) i etykietowanie

Branding jest ważnym sposobem przedstawienia wartości produktu potencjalnemu nabywcy. Branding kolektywny musi odzwierciedlać wspólne wartości członków KŁŻ. Wysiłki mające na celu promowanie kolektywnego brandingu (np. etykiety regionalne lub etykiety jakości) często wymagają szczególnego wysiłku ze strony instytucji grupowych lub rozwojowych. Niektóre podstawowe elementy KŁŻ obejmują miejsce produkcji, nazwę producenta i metody produkcji. Zaletą opracowania zbiorowej marki jest to, że produkty mogą zachować swoją tożsamość i odrębność w obrębie marki, nawet wtedy gdy są sprzedawane różnymi kanałami, takimi jak sklepy w gospodarstwach, poprzez

e-handel i punkty sprzedaży detalicznej.

Studium Przypadku 2 i **Studium Przypadku 3** *Spółdzielni Landwinkel* w Holandii i *Spółdzielni Rynku Rolnego* w Estonii dowodzą, że spółdzielnie prowadzone przez rolników opracowały własne marki poprzez procesy współpracy. Ponadto, jeżeli gospodarstwo lub grupa gospodarstw może rozwinąć silną markę, może również handlować z producentami żywności, aby tworzyć nowe linie produktów, które używają wyłącznie surowców pochodzących z tych gospodarstw, tak jak w przypadku gospodarstw *Alberese* w ramce poniżej. Z drugiej strony, marki są liczne, a ich proliferacja może być myląca dla konsumentów (Grunert 2012). Nowe rodzaje marek wchodzą w grę, gdy są powiązane z lokalnymi partycypacyjnymi systemami gwarancyjnymi (Participatory Guarantee Systems - PGS), za pośrednictwem których, KŁŻ są w stanie rozwinąć możliwości zapewniania jakości. PGS, u których podstaw leżą międzynarodowe ruchy ekologiczne, są rozwijane poprzez aktywny udział zainteresowanych stron w określaniu wyboru i definiowaniu norm, opracowywaniu i wdrażaniu procedur certyfikacyjnych oraz decyzji o certyfikatach (Loconto i Hatanaka 2014);

<http://www.ifoam.bio/en/value-chain/participatory-guarantee-systems-pgs>

PGS nie są ograniczone do systemów ekologicznych - mogą być dostosowywane do lokalnych systemów żywnościowych i krótkich łańcuchów żywności. Systemy PGS w Europie (w przeciwieństwie do krajów Ameryki Łacińskiej - np. Boliwia, Brazylia, gdzie są one prawnie uznawane), są mało rozpowszechnione i brak jest opracowań na temat ich skuteczności. Niektórzy zwracają uwagę na kluczowe znaczenie trudności w monitoringu i kontroli, z pewnością jest na nie zapotrzebowanie w kreowaniu lokalnych/regionalnych alternatyw dla kosztownych, międzynarodowych systemów certyfikowania żywności ekologicznej. Francuska regionalna sieć AMAP⁵, międzyregionalna sieć (MIRAMAP⁶) oraz europejska sieć CSA⁷ (URGENCE) starają się opracować PGS⁸. **Studium Przypadku 4** dotyczy przypadku *Ici.C.Local*, partycypacyjnego systemu etykietowania we Francji, który pozwala konsumentom zidentyfikować produkty dostępne za pośrednictwem krótkich i lokalnych kanałów dystrybucyjnych na rynkach własnych i w sklepach, a także zachęca do współpracy producentów i lokalnych sprzedawców.

Etykietowanie może być stosowane do wspierania wartości marki. Oprócz przekazywania wymaganych informacji o wartościach odżywczych⁹, etykietowanie jest istotne dla KŁŻ, które handlują opakowanymi produktami tak by zagwarantować, że informacja o wartości produktu rzeczywiście zostanie właściwie zaprezentowana i przekazana konsumentowi. W ten sposób, wartość dodana produktu może być uwzględniona bez konieczności podwyższania ceny powyżej średniego poziomu cen produktów przemysłowych, ponieważ konsument rozumie i jest gotów zapłacić za

⁵ AMAP - Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne - Stowarzyszenie Wsparcia Rolnictwa Indywidualnego

⁶ MIRAMAP - Działająca od 2010 r. Organizacja, której członkami są AMAP z różnych regionów. Celem MIRAMAP jest integracja i wsparcie AMAP poprzez przyjęcie wspólnej karty etycznego postępowania, zaakceptowanie pewnych typów działań jako wspólnych dla wszystkich i wymianę doświadczeń oraz reprezentacja ruchu AMAP na szczeblu krajowym.

⁷ CSA - Community Supported Agriculture – Rolnictwo Lokalnie Wspierane - RSW

⁸ Niektóre sklepy rolników ze spółdzielni używają go jako dodatkowego narzędzia. Zobacz <http://www.civam-bretagne.org/>

⁹ W celu uzyskania dalszych informacji, zobacz http://ec.europa.eu/food/food/labellingnutrition/foodlabelling/index_en.htm

jakość i autentyczność produktu, np. jego smak, właściwości zdrowotne i świeżość, albo za fakt, że jego kupno przyczynia się do realizacji wartości i celów konsumenta (np. wspierania lokalnej gospodarki, ratowanie tradycyjnych gospodarstw i „dziedzictwa” odmian różnych roślin). Etykietowanie jest szczególnie ważne w przypadku produktów, które nie są kupowane bezpośrednio od producenta. Produkt, który konsument wybiera z półki lub zamawia on-line, musi „komunikować” oraz dawać gwarancję, jakości i pochodzenia, pośród ogromnej ilości produktów, będących rezultatem inicjatyw podejmowanych, także z powodu mody na lokalną żywność. Komunikowanie wartości produktu jest trudniejsze w obszarze sprzedaży produktów surowcowych: sprzedawanych luzem lub nieprzetworzonych, które są minimalnie pakowane i etykietowane (np. owoce sprzedawane luzem na rynku), a także w przypadku sprzedaży bezpośredniej. Często nowi konsumenci w KŁŻ nie mają odwagi zadawania pytań dotyczących produktów. Ponadto, w przypadku sprzedaży do sektora gastronomii, hotelarstwa i zamówień publicznych, trudniej jest zapewnić komunikowanie pochodzenia i właściwości produktów konsumentom końcowym.

Przykłady rozwiązań

Włoskie Stowarzyszenie Slow Food dąży do zwiększenia wartości lokalnych produktów. Niektóre produkty oznaczone marką Slow Food dostępne są w supermarketach i cieszą się zainteresowaniem wielu konsumentów. Produkty Slow Food łączą jakość, historię i kulturę. Na przykład, w ciągu ostatnich kilku lat, mięsa z włoskiego bydła rasy Maremma oznaczone marką Slow Food Presidium stały się bardziej powszechnie znane, szczególnie w Parku Maremma (Toskania), gdzie bydło tej rasy jest hodowane. Bydło to jest codziennie wypasane przez „Butteri” (włoskich pasterzy bydła na koniach) w Maremma. Zwiedzający Park mogą poczuć szczególną atmosferę tego miejsca: uczestniczyć w wypasie bydła i oczywiście kupić na miejscu mięso z włoskiego bydła rasy Maremma z marką Slow Food gwarantującą jego jakość.

Przykład gospodarstwa Alberese, we Włoszech: Po uruchomieniu gospodarstwa, w 2002 roku, sprzedaż bezpośrednia żywności była niska, a marka gospodarstwa nie istniała. Gospodarstwo sprzedaje obecnie markowe produkty Alberese warte ponad milion euro. Marka ta pomaga stworzyć silny związek pomiędzy rolnikiem a klientem (*fidelizację*). Gospodarstwo sprzedaje produkty pakowane, takie jak wino Morellino, a surowce, takie jak bardzo poszukiwane stare odmiany pszenicy miękkiej i twardej. Z surowców Alberese (wytworzanych w systemach ekologicznych), na podstawie umowy z przemysłem spożywczym, produkowane są chleb i makarony Alberese gwarantujące pochodzenie surowców tych produktów (www.alberese.com).

Pomoc techniczna dla rozwoju produktów

Wielu producentów posiada odpowiednie umiejętności i pasję dla tworzenia nowych produktów. Jednak nie przekłada się to na powstawanie nowych produktów w obrębie KŁŻ. Jednocześnie brak jest analiz określających typ potrzebnego wsparcia technicznego koniecznego dla tego, aby KŁŻ były w stanie opracowywać nowe produkty.

KŁŻ mogą zajmować się całą gamą produktów, od stosunkowo prostej żywności nieprzetworzonej do bardziej skomplikowanej żywności przetworzonej, jednak potrzeby i wymagania techniczne w obu przypadkach będą zupełnie inne. Wiele KŁŻ ma charakter eksperymentalny i zapewnia nowe, innowacyjne produkty. Inne związane są z „tradycyjnymi” produktami żywnościowymi i rodzajami

„dziedzictwa”, a producenci dążą do zachowania jakości „ręcznie wytwarzanych” produktów, jako unikalnej składowej tożsamości produktu. W takich przypadkach, rozwiązania techniczne związane z tworzeniem produktów muszą być starannie przemyślane tak, aby zachować integralność i „postrzeganą autentyczność” produktu. Nie oznacza to, że wsparcie techniczne dla rozwoju produktu nie jest ważne. Istnieje wiele technicznych rozwiązań, które mogą mieć znaczenie dla małych producentów żywności zaangażowanych w KŁŻ, w sferze „miękkiej technologii”, są to np. ograniczanie ilości sprzętu, identyfikowalność, bezpieczeństwo żywności, uproszczone systemy zarządzania ryzykiem, kontrola jakości, opakowania i analiza wartości odżywczej. Jedną z największych przeszkód dla przyjęcia technologii przez KŁŻ jest względny koszt i niska dostępność rzemieślników oraz elastycznych urządzeń. Wiele badań technologicznych prowadzono pod kątem sprzętu dla produkcji rolno-przemysłowej na dużą skalę. Dostosowanie tych urządzeń do produkcji na małą skalę nie zawsze jest proste lub możliwe. Na przykład, mali i tradycyjni producenci żywności zaangażowani w KŁŻ mogą stosować specyficzne metody produkcji, dostosowane do różnorodności i specyfiki lokalnych surowców, natomiast narzędzia rolno-przemysłowe dostosowane są do przetwarzania standardowych surowców i produktów oraz do przetwarzania na dużą skalę.

Przykład rozwiązania

Projekt TRADEIT (www.tradeitnetwork.eu) finansowany przez Unię Europejską jest wynikiem współpracy między badaczami, sieciami spożywczymi, MŚP produkującymi żywność tradycyjną, instytucjami akademickimi, klastrami MŚP, dostawcami technologii, stowarzyszeniami spożywczymi i sieciami przedsiębiorstw. Głównym celem projektu TRADEIT jest wzmocnienie gospodarek regionalnych i konkurencyjności MŚP. Sieć zapewnia bezpłatne szkolenia w ośmiu krajach, dla tradycyjnych producentów żywności pracujących w sektorach mięsny, mleczarski i piekarniczy. Tematy obejmują między innymi przedsiębiorczość, inteligentne wykorzystanie IT w tradycyjnej produkcji żywności, marki żywności lokalnej, marketing i budowanie relacji, zasady higieny, zrównoważoną technologię produkcji żywności tradycyjnej i inne.

Co więcej, zastosowanie IT może pomóc KŁŻ w bardziej efektywnej organizacji pracy w zakresie zarządzania bazami danych, logistyki i ścisłej komunikacji z klientami. Odpowiednie systemy IT mogą zarówno generować informacje lub umożliwiać zarządzanie informacjami, które posłużą pomocą w bardziej efektywnym funkcjonowaniu łańcucha dostaw. Na przykład, towary łatwo psujące się wymagają efektywnego czasowo łańcucha dostaw. Wykorzystanie technologii w celu monitorowania produktu w transporcie i skrócenia czasu dostawy, zmniejsza koszty składowania w magazynach towarów z krótkim okresem przydatności do spożycia; systemy IT mogą być również używane do tworzenia tras dostaw ekonomicznych pod kątem zużycia paliwa. Systemy informatyczne w KŁŻ, zgodne z elastycznymi łańcuchami, mogą również obejmować gromadzenie danych przez skanowanie i karty lojalnościowe, które mogą pomóc zanalizować i zrozumieć zachowania zakupowe. Informacje te mogą również pomóc w wyborze nowych produktów dla KŁŻ.

Badania i wybranie najwłaściwszego kompatybilnego sprzętu i oprogramowania związane jest z ograniczeniami finansowymi, a także kosztami konserwacji i rozwiązywania problemów. **Studium Przypadku 5** *Whitmuir Organics* w Szkocji zapewnia wgląd w problemy „prawdziwego życia”, jakie

małe firmy napotykają próbując rozpocząć sprzedaż przez internet oraz, w oparciu o doświadczenia, przedstawia przewodnik krok po kroku, jak skonfigurować sklep internetowy. Niestety, często małe firmy, niemające doświadczenia i umiejętności IT, mają duże problemy z wdrożeniem i wykorzystaniem technologii IT, a ich rozwiązywanie uzależnia je trwale od wiedzy zewnętrznej.

4.2 Czynniki sukcesu

CZYNNIKI SUKCESU	BARIERY SUKCESU
Czynniki produktowe	
<p>Innowacyjność produktu: Można uzyskać nowe produkty lub polepszyć jakość tych już istniejących, poprzez zastosowanie przy ich wytwarzaniu nowych technologii lub bardziej efektywnych procesów produkcyjnych.</p> <p>Nowe produkty mogą być również opracowane w oparciu o bardzo tradycyjne (lokalne) produkty – swego rodzaju przebudzenie i walidacja starych wartości w KŁŻ.</p>	<p>KŁŻ muszą być ostrożne, aby nie stracić autentycznych cech swoich produktów, które w niektórych przypadkach są „tradycyjne” lub „ręcznie wykonane”. Bariery może być koszt zastosowania technologii.</p>
<p>Kolektywne etykietowanie: stworzenie silnej historii i tożsamości grupy produktów / producentów</p>	<p>Brak wiedzy z zakresu etykietowania; Czas potrzebny na opracowanie wspólnej wizji i trudności w osiągnięciu porozumienia; koszt.</p>
<p>Skuteczne etykietowanie, zwłaszcza jeśli jest poparte przyjęciem kodeksu postępowania: informowanie konsumentów o pochodzeniu produktu i jego właściwościach; przejrzystość i kontrola są kluczem do KŁŻ.</p> <p>Gwarancje uczestników mogą być wykorzystywane jako sposób na zmniejszenie kosztów etykietowania i budowy znaczenia i zaufania w określonym miejscu lub łańcuchu.</p>	<p>Brak wiedzy ze strony producentów; brak wiedzy konsumentów w zakresie interpretacji etykiet; koszt; brak „normy” etykietowania.</p>
Czynniki procesowe	
<p>Innowacje technologiczne oraz odpowiednie umiejętności:</p> <p>na przykład logistyka, wykorzystanie systemów informatycznych do zarządzania finansowego.</p>	<p>Brak specjalistycznej wiedzy, np. zakresu IT i umiejętności rachunkowych.</p>

<p>Dostępność sprzętu spożywczego odpowiedniego dla działalności na mniejszą skalę. Wspólne przestrzenie produkcyjne (więzi społeczne) mogą być ważnym elementem wspierania wymiany wiedzy i wspierania innowacji (wspólne kuchnie, itp.)</p>	<p>Trudność w organizowaniu wykorzystania (współdzielenia) urządzeń i przestrzeni dla przetwórstwa spożywczego.</p>
Czynniki finansowe	
<p>Tworzenie produktów wymaga inwestycji czasu i pieniędzy.</p>	<p>Rolnicy zaangażowani w KŁŻ często są niezamożni, więc nie są w stanie samodzielnie rozpocząć procesu tworzenia produktu. Banki i instytucje niechętnie inwestują we współpracę z KŁŻ ze względu na wysoki poziom ryzyka. Na ogół rolnicy potrzebują wsparcia dla opracowania planów biznesowych.</p>

5. DOSTĘP KRÓTKICH ŁAŃCUCHÓW DOSTAW ŻYWNOŚCI OPARTYCH NA WSPÓŁPRACY DO RYNKÓW

5.1 Kluczowe zagadnienia

Jakie są wyzwania i możliwe rozwiązania dla problemu zwiększenia rynku dla KŁŻ opartych na współpracy oraz jak zachęcać konsumentów do korzystania z produktów KŁŻ i w jaki sposób ułatwić im zakupy w tym segmencie rynku?

Ażeby projektować i tworzyć nowe produkty, które mają szansę spodobać się konsumentom, a także zaplanować i realizować skuteczny marketing, podmioty uczestniczące w KŁŻ muszą mieć dobre (lepiej) rozeznanie tego w jaki sposób styl życia konsumentów wpływa na ich wybory zakupowe oraz gdzie, kiedy i w jakiej formie chcą kupować produkty żywnościowe.

To nie zawsze jest proste: dostęp małych firm do badania rynku jest utrudniony, ponieważ podstawowe raporty rynkowe (np. Mintel¹⁰) są dla nich zbyt drogie. Systemy i szkolenia mające pomóc podmiotom KŁŻ w zorganizowaniu się dla uzyskania dostępu do informacji i pozyskania wiedzy na temat trendów konsumenckich byłyby bardzo cenne. Współpraca z uczelniami i ośrodkami badawczymi może być istotnym krokiem naprzód. Ważne jest, aby wiedzieć, że różne kategorie produktów należy traktować w inny sposób (np. rynek ropy jest różny od mięsnego) oraz że różnego typu obszary (np. miejskie, podmiejskie, wiejskie, rzadko zasiedlone) mają inne dynamiki KŁŻ. Także różne kraje różnią się od siebie w wielu aspektach, w tym w kulturze żywności i stylach życia, stąd różne modele KŁŻ mogą sprawdzać się lepiej lub gorzej w różnych krajach.

Istotne jest także, aby edukować i informować konsumentów co do rzeczywistej wartości oferowanych produktów, tak aby KŁŻ mogły dyktować opłacalne ceny. Edukacja może eksponować wartości realizowane przy produkcji w systemie KŁŻ (sprawiedliwy podział wartości dodanej, produkcja z poszanowaniem środowiska, kontynuacja tradycji lokalnych, utrzymanie zatrudnienia, itp.), a także jakość produktów (sezonowość, brak długiego transportu, naturalność produktu) Edukacja powinna również objąć kucharzy i zakłady żywienia zbiorowego, tak by podczas szkoleń nabrali przekonania, że mogliby skorzystać z produktów KŁŻ w sposób skuteczny i efektywny.

Jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed każdym KŁŻ jest fizyczne dotarcie do konsumenta - zwłaszcza jeśli gospodarstwo lub miejsce produkcji nie znajduje się blisko dużego miasta. Aktualnie, większość obywateli mieszka w miastach, oddalonych od obszarów wiejskich, na których powstają produkty. Niemniej już istnieją, są coraz bardziej popularne i powstaje wiele nowych inicjatyw miejskich, prowadzonych przez społeczności / zbiorowości miejskie, których celem jest umożliwienie / ułatwienie ich członkom zakupu w mieście autentycznych produktów żywnościowych wyprodukowanych na wsi.

Daleko położone gospodarstwa borykają się jednak z problemami wysokich kosztów dostaw i mogą mieć kłopoty logistyczne z powodu złej jakości internetu oraz usługi telefonii komórkowej. Uzyskanie dostępu do konsumenta bywa utrudnione, gdy powierzchnia rynkowa jest udostępniana innym celom

¹⁰ MINTEL – Działająca od 972 r. światowa firma badań marketingowych w dziedzinie rynków kosmetycznego, napojów i żywności.

niż produkty rolników lub też zbyt kosztowna do wynajęcia. Na przykład, we Francji, organizatorzy publicznych targowisk często wołają przedsiębiorców od producentów, ponieważ gwarantują oni każdorazowo dostarczenie tego samego asortymentu, jakości i niezbędnej ilości produktów żywnościowych. KŁŻ muszą również konkurować z supermarketami, które w niektórych krajach są otwarte 24 godziny przez 7 dni w tygodniu, co automatycznie stawia producentów w gorszej sytuacji rynkowej. Z badań Grupy Ekspertów wynikało, że dla danego KŁŻ jego sytuacja i pozycja przetargowa są lepsze, gdy obsługuje jednocześnie kilka różnego typu rynków zbytu, a nie opiera się wyłącznie na jednym kanale dystrybucji. Ponadto, współpraca pomiędzy producentami i innymi zainteresowanymi podmiotami, może umożliwić KŁŻ wdrożenie szeregu różnych umiejętności, niezbędnych dla uzyskania dostępu do różnego typu rynków.

Wspólne inicjatywy marketingowe zostały uznane za kluczowe dla rozwoju KŁŻ. Niektórzy rolnicy i producenci wytwarzają produkty żywnościowe, ale też realizują się w bezpośredniej relacji z konsumentami. Inni zaś są przede wszystkim zaangażowani w sam proces wytwarzania, posiadają unikalne umiejętności niezbędne w sferze produkcji, zaś kontakt z klientem jest dla nich mniej ważny lub po prostu trudny. W tym drugim przypadku, sensowny może się okazać outsourcing niektórych zadań (marketing, sprzedaż) na rzecz możliwości skupienia się na innych, przynoszących więcej korzyści działaniach (produkcja). Jednakże eksperci podkreślili, że grupy marketingowe powinny być własnością producentów i powinny być prowadzone i uruchamiane dla zysku (jak w modelach spółdzielczych). Dopóki zyski są reinwestowane przez właścicieli KŁŻ, grupa rynkowa oparta na współpracy będzie mogła rozwijać swój rynek i otwierać się na nowe rynki, do których poszczególni producenci nie będą mogli przejść na własną rękę. Ogólnie rzecz biorąc, podczas gdy sektor publiczny odgrywa ważną rolę w celu pomocy w opracowaniu wspólnych przedsięwzięć marketingowych dla KŁŻ, nie powinien on starać się ich uruchomić, ponieważ osiągnięcie sukcesu wymaga komercyjnego myślenia i świadomego, kolektywnego działania zaangażowanych podmiotów.

Warto pamiętać, że rolnicy i producenci mogą dostarczać produkty jednocześnie na kilka różnego typu rynków (np. sklep rolniczy i internetowy) i jest to dobry sposób, aby rozłożyć ryzyko. Bardzo udanym przykładem tego zróżnicowanego podejścia do marketingu jest **Studium Przypadku 6, Suffolk Food Hall**, w Anglii. Zidentyfikowano pięć głównych rodzajów rynków dla produktów wytwarzanych w ramach KŁŻ:

Spółeczności lokalne: Dostęp do społeczności lokalnych można osiągnąć poprzez współpracę różnych, małych i średnich podmiotów gospodarczych, w celu umożliwienia konsumentom zakupu produktów pochodzących z KŁŻ, indywidualnie lub w ramach grup (takich jak CSA / AMAP), w dogodnych miejscach i terminach. Problemem dla tych rozwojowych projektów może być np. dostęp do ziemi dla nowych podmiotów, które chciałyby zrealizować innowacyjne społecznościowe systemy żywnościowe, zwłaszcza na obszarach podmiejskich. **Studium Przypadku 7** zawiera szczegóły dotyczące innowacji władz lokalnych w Bretanii, we Francji, w zakresie udostępniania gruntów rolnych przedsiębiorcom, pod warunkiem, opracowania kolektywnych biznes planów dla KŁŻ. Istnieją również solidarnościowe grupy zakupowe lub kolektywy żywnościowe organizowane przez konsumentów, co zostało udokumentowane w wielu badaniach (Brunori i in., 2011; Little i in. 2010) i zilustrowane przez Studium Przypadku 8 *Spółdzielni Żywnościowej Eindhoven* w Holandii. Targowiska rolników, punkty sprzedaży detalicznej należące do rolników, rozkładane stoiska, dostawy w pudełkach, sprzedaż online i sprzedaż rzemieślnikom i małym przedsiębiorstwom handlu detalicznego, są przykładami w jaki sposób i na ile różnych sposobów lokalni producenci mogą

obsługiwać lokalnych konsumentów. W wielu krajach, pomimo, że sprzedaż bezpośrednia na rynku rolniczym generuje wysokie marże jednostkowe, nie wystarczy to by zrekompensować dochód otrzymywany z niewielkiego wolumenu sprzedaży, związanego z tą formą handlu. Sprzedaż bezpośrednia prowadzona w taki sposób ma inne zalety, np. kontakt z klientami i możliwość budowania relacji zaufania i lojalności klientów oraz pozyskiwania regularnych informacji zwrotnych na temat jakości produktów. Jednak, w większości przypadków, sukces finansowy na większą skalę związany jest z posiadaniem wielu placówek.

Klienci i konsumenci online: sprzedaż przez internet staje się coraz bardziej rozpowszechniona i przewiduje się jej dalszy rozwój. Sprzedaż przez internet może stać się jedynym kanałem sprzedaży lub być uzupełnieniem innych form sprzedaży prowadzonej przez gospodarstwo. Wyzwaniem, jakie stawia sprzedaż przez internet jest utrzymanie zaufania konsumentów do autentyczności produktu oraz zachowanie odpowiednich relacji pomiędzy producentami i konsumentami. W celu rozwiązania tego problemu, a dla ułatwienia fizycznego (a nie wirtualnego) kontaktu pomiędzy producentami i konsumentami, niektóre KŁŻ prowadzące sprzedaż przez internet, organizują wydarzenia-spotkania producentów i konsumentów. Na przykład, zachęcają swoich „miejskich” klientów do odwiedzin w gospodarstwach. Zapewniają transport i zakwaterowanie, organizują wydarzenia turystyczne w regionie lub w swoich gospodarstwach. Pomimo takich inicjatyw, współpraca między sektorami rolnictwa i turystyki jest generalnie nadal słabo rozwinięta.

Przykłady rozwiązań

Przykłady firm odnoszących sukcesy w tym sektorze to m.in.:

www.aarstiderne.com : Jeden z pionierów systemu dostaw ekologicznych produktów w skrzynkach (w Danii). Jest to średnia / duża firma z ugruntowanymi kontaktami z konsumentami i dystrybucją (własne zaplecze transportowe). Kluczem do sukcesu jest ich zdolność zrozumienia potrzeb konsumenta - i to samo jest kluczem do rozwoju ich produktów. Współpracują z rolnikami (włączając w to rolników z innych krajów), którzy nie są w stanie sami sprzedawać produktów i wolą pozostać rolnikami. Konsumenci docelowi to zapracowani, dobrze sytuowani, dbający o zdrową dietę konsumenci.

www.økogårdene.dk : Sprzedaż internetowa mięsa w paczkach - bezpośrednio do konsumentów - za pośrednictwem poczty publicznej. W krótkim okresie czasu kilka gospodarstw ugruntowało swoją pozycję na rynku tworząc KŁŻ we współpracy z lokalnymi rzeźnikami. Docierają one do swoich klientów na różne sposoby i korzystają z mediów społecznościowych w celu rozwijania relacji.

www.halkaeraadal.dk : Gotowe do spożycia posiłki sprzedawane bezpośrednio konsumentom - w oparciu o lokalne produkty od rolników. Skład posiłków został opracowywany we współpracy z organizacją zajmującą się osobami starszymi i mającą wiedzę na temat ich potrzeb i preferencji.

<http://kitchenbox.hu/>. Grupa ta, na Węgrzech, dostarcza produkty lokalne oraz produkty i przepisy rolników umożliwiające gotowanie w domu. Są to bardzo proste przepisy. Kluczem do sukcesu jest ich marketing.

Wyżywienie w sektorze publicznym

(na przykład szkoły, uniwersytety, urzędy, więzienia, szpitale, wojsko)

Zamówienia publiczne są traktowane jako potężne narzędzie do łączenia rozwoju strategicznego z rozwojem zrównoważonym, do inwestowania w budowanie trwałości gospodarki na szczeblu lokalnym oraz dla wspierania innowacji w społecznościach lokalnych¹¹ Zamówienia publiczne w sektorze żywności mogą przyczynić się do zwiększenia poziomu wiedzy na temat żywności (np. zrozumienia wpływu wyborów żywieniowych na zdrowie, środowisko i społeczność), do osiągnięcia celów społeczno-politycznych (w zakresie zdrowia, edukacji), celów związanych z ochroną środowiska oraz wspierania lokalnych producentów i wzrostu zatrudnienia.¹² W państwach członkowskich UE istnieją różne inicjatywy, poprzez które władzom publicznym udało się przezwyciężyć przeszkody i zawrzeć umowy z lokalnymi firmami, wspierając w ten sposób rozwój KŁŻ, a także wzrost produkcji żywności ekologicznej (np. Dania, Finlandia, Włochy).

UE, stojąca na straży równości szans podmiotów uczestniczących w rynku, jednak uznaje, że lokalne przepisy dotyczące zamówień publicznych na produkty żywnościowe (często narzucające obowiązek kontraktowania produktów lokalnych czy ekologicznych), pozostają w równowadze z wolnym rynkiem i celami społecznymi. Kolejne, tego typu przykłady, można znaleźć poza Europą (np. Brazylijski narodowy program posiłków szkolnych (PNAE)). Przykłady pokazują, że zamówienia publiczne dla szkół realizowane w oparciu o żywność wytwarzaną lokalnie, umożliwiają przygotowanie lepszych posiłków i prowadzenie zdrowej diety (żywność jest świeża, nieprzetworzona, sezonowa, tradycyjna, ekologiczna), przyczyniają się do rozwoju lokalnej gospodarki i rozwoju obszarów wiejskich, wspierają zatrudnienie i zachęcają do współpracy między dostawcami. Sonnino (2009) wskazuje, w jaki sposób władze zajmujące się zamówieniami publicznymi w Rzymie uwzględniły zewnętrzne czynniki społeczno-środowiskowe w swojej ocenie ofert i wprowadziły system, w którym będą przyznawały „punkty” dostawcom posiłków szkolnych, będącym w stanie wykazać stosowanie wysokich standardów w dziedzinie warunków pracy i wpływu produkcji na środowisko. Producenci powinni brać pod uwagę lokalność pochodzenia produktów, itp. Takie działania przyczyniają się do poprawy jakości żywności dostarczanej dzieciom i wsparcia lokalnych producentów.

Komisja Europejska zachęca również do „ekologicznych zamówień publicznych”; na przykład najnowsza dyrektywa UE w zakresie zamówień publicznych (2014/24/UE) stwierdza, że "Jest niezwykle istotnym, aby w pełni wykorzystać potencjał zamówień publicznych dla osiągnięcia celów strategii Europa 2020 na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu", a także stwierdza, że „instytucje zamawiające, które pragną wykonać roboty budowlane dokonać dostaw lub usług o szczególnej charakterystyce środowiskowej, społecznej lub innej, powinny być w stanie odnieść się do etykiet, takich jak European Eco-label, ekologicznych etykiet (wielo-) narodowych lub jakichkolwiek innych przewidzianych etykiet." Oczywiście specyfikacja poszczególnych, możliwych do zweryfikowania etykiet norm środowiskowych może działać jako bariera dla produktów KŁŻ, które nie muszą mieć danego certyfikatu, niemniej przepis

¹¹ Zrównoważone zamówienia publiczne w kuchniach. Seminarium i Warsztaty Nordyckie w dniach 23-24.10.2014 r. w Helsinkach, Finlandia.

¹² Lista opublikowanych badań została podana w odniesieniach

ten ma umożliwić organom określenie warunków w swoich ofertach, które dążą do wyboru nie tylko „oferty najkorzystniejszej ekonomicznie”. Unia idzie dalej i stwierdza także, że „państwa członkowskie powinny mieć swobodę pójścia dalej w ich wysiłkach mających na celu ułatwienie zaangażowania małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w rynek zamówień publicznych”, umożliwiając dostarczanie mniejszych partii, gdyż otwiera to szansę dla KŁŻ składających się z MŚP, które wcześniej miały gorszą pozycję w odpowiadaniu na zamówienia ofertowe, dotyczące kontraktów na duże partie produktów.

Przykład rozwiązania

Tworzenie organizacji typu not-for-profit należących do interesariuszy lub organizacji wsparcia może być pomocnym narzędziem promowania bardziej lokalnej żywności w stołówkach publicznych. Na przykład, stołówki szkolne prowadzone przez komitety rodzicielskie we Włoszech i łotewskie doradztwo wiejskie, a także Centrum Kształcenia jako organizacje wsparcia w zakresie badań rynku i identyfikacji rzeczywistego lokalnego zaopatrzenia w żywność przed procesem przetargowym. We Francji, nowa szansa powstała dzięki „Spółdzielniom wspólnego interesu opartym na współpracy (SCIC)”, które stowarzyszą podmioty gospodarcze, lokalnych mieszkańców i władze: kilka SCIC powstało w celu faworyzowania lokalnego zaopatrzenia w żywność; <http://www.touleco-green.fr/La-plate-forme-Terroir-Ariege-Pyrenees-des-produits-locaux-pour.15618>

Zobacz także plan działań projektu Foodlinks do ustawy o zamówieniach publicznych http://www.foodlinkscommunity.net/fileadmin/documents_organicresearch/foodlinks/publications/Foodlinks_report_low.pdf

Pomimo tych zmian, eksperci są zgodni, że jest to nadal rynek, na który niezwykle trudno jest wejść. Zwykle jest zbyt dużo biurokracji, a ponieważ koszty nadal często determinują jakość, ceny i marże są niskie. Urzędnicy zajmujący się zamówieniami, postrzegają zaopatrzenie w lokalną żywność jako trudne wyzwanie, a podmioty żywienia zbiorowego rzadko są bezpośrednio angażowane w projekty mające na celu zwiększenie pozyskiwania zamówień przez KŁŻ. Jeśli klient jest dużym klientem, np. sektorem publicznym lub supermarketem, kwestie dotyczące zgodności, jakości i ilości dostaw są najważniejsze. Jest to również kluczowy rynek, na którym współpraca może umożliwić drobnym rolnikom i producentom żywności działania zmierzające do zapewnienia bardziej kompleksowej i spójnej oferty dla dużych odbiorców.

Hotele, restauracje i przyjęcia (catering) - (HoReCa)

Ze względu na zmieniające się styl życia konsumentów oraz wzrost popularności jedzenia poza domem, rynek hoteli i restauracji oferuje znaczny (często niedoceniany) potencjał wzrostu. Wiele hoteli i restauracji chętnie zaopatruje się w prawdziwe lokalne produkty, wykorzystując to jako sposób na podkreślenie oryginalności swojej oferty, co może przyczynić się do rozwoju i wzrostu znaczenia KŁŻ. Rynek żywności hoteli, restauracji i innych punktów gastronomicznych to szeroka gama przedsiębiorstw, poczynając od setek tysięcy małych niezależnych firm (kawiarnie, puby, restauracje), do krajowych i międzynarodowych sieci fast foodów, restauracji i sieci hotelowych. W tym sektorze dochodzi często do braku równowagi pomiędzy popytem a podażą. Na przykład, w wielu przypadkach, KŁŻ nie są w stanie sprostać wymaganiom niskich cen i dużych partii, czego więksi klienci wymagają w ramach jednej usługi. Natomiast więksi dostawcy, oprócz zamawianych produktów żywnościowych, są w stanie zaproponować także dodatkowe „bonusy”, np. w formie

elementów wyposażenia kuchni (lodówka) czy sali jadalnej (zastawa).

Jednak w innych przypadkach, punkty usługowe HoReCa są zbyt małe, aby zapewniać adekwatną sprzedaż, ponieważ ilości poszczególnych produktów jakie są im potrzebne są zbyt małe, aby ich dostawa się opłacała. Popyt często jest niezrównoważony; na przykład tylko na określone owoce i warzywa oraz tylko na niektóre części zwierzęcia - stwarza to problem zarówno ceny (płacimy za całego kurczaka, a potrzebna jest pierś i nogi), jak i utylizacji odpadów. Niektóre KŁŻ zostały ustanowione w celu zapewnienia gotowych potraw bezpośrednio określonym konsumentom i zakładom pracy lub obsłudze specjalnych okazji (wesela i przyjęcia), np. *Házikó* z Węgier, opisany w **Studium Przypadku 9**. Ogólnie rzecz biorąc, dostawcom łatwiej jest uzyskać dostęp do mniejszych, niezależnych przedsiębiorstw, zarówno ze względu na ich zainteresowanie posiadaniem w menu lokalnych, wyróżniających się produktów, jak i mniejszymi zamówieniami.

Niemniej jednak, także niektóre większe firmy chcą mieć w swojej ofercie produkty lokalne / KŁŻ ponieważ może to poprawić ich pozycję na rynku, jako firm szanujących lokalną odrębność i wspierających lokalną gospodarkę. Z kolei ważne jest, aby jasno określić, co należy rozumieć przez produkty „lokalne” i KŁŻ, ponieważ możliwe jest, że produkty są lokalne, ale nie komercjalizowane za pośrednictwem KŁŻ (stąd niekoniecznie korzystne dla producentów) lub też mogą być opisane jako „lokalne”, gdy w rzeczywistości są one jedynie składane lub przetwarzane lokalnie, przy użyciu standardowych surowców importowanych z dowolnego miejsca. Jest to jeden z powodów, z których potrzebne jest lepsze ogólne zrozumienie „lokalności” wśród konsumentów i producentów (i ewentualnie) etykietowanie aby wyróżnić produktów sprzedawanych za pośrednictwem KŁŻ jako lokalne.

Przykład rozwiązania

Producenci KŁŻ mogą inwestować we własne placówki gastronomiczne, aby uzyskać większą wartość dodaną. Dobre przykłady to gospodarstwa, które jednocześnie prowadzą restauracje Suffolk Food Hall, szczegółowo opisane w **Studium Przypadku 3** i puby, np. Bildeston Crown Suffolk <http://thebildestoncrown.com>, które pokazują, że za pośrednictwem punktów gastronomii można uzyskać znacznie wyższy dochód niż przy samej produkcji. W innych przypadkach, przedsiębiorstwa KŁŻ mogą prowadzić wspólne przedsięwzięcia, które dodają wartości produktom lokalnym poprzez przetwarzanie na potrzeby dostaw na rynki gastronomiczne, np. Woburn Country Foods, grupa detaliczna prowadząca sprzedaż online i dostarczająca na rynek mięsny produkty wytwarzane przez 15 rolników, stworzona przez określonych wytwórców <http://www.woburncountryfoods.com/#!about-us/c6qm>

Supermarkety

Niewiele kwestii dotyczących KŁŻ jest bardziej kontrowersyjnych niż ta, czy sektor ten powinien objąć łańcuchy dostaw supermarketów.

Sprzedaż za pośrednictwem supermarketów spełniająca definicję KŁŻ, zgodnie z Ramką nr. 1., jest trudna do zrealizowania, a niektórzy wręcz twierdzą, że nie jest to możliwe.

Ekspertki są podzieleni w swoich poglądach - niektórzy bardzo sceptyczni co do roli supermarketów

w promowaniu rozwoju KŁŻ w dłuższej perspektywie, inni zaś uważają, że to właśnie supermarkety reprezentują prawdziwy potencjał dla produktów z „głównego nurtu” KŁŻ. Wiele osób i grup zaangażowanych w tworzenie KŁŻ nie interesuje się supermarketami, uważając współpracę z supermarketami za „wyprzedawanie się” właśnie na tych zasadach, których negacja była podstawą dla organizowania się i tworzenia się KŁŻ: ważne jest, aby pamiętać, że wiele podmiotów KŁŻ jest motywowanych chęcią utworzenia nowego, etycznego i sprawiedliwego systemu żywnościowego a supermarkety postrzegają jako antytezę tego założenia.

Wśród wielu KŁŻ, panuje niechęć do współpracy z supermarketami z powodu rzeczywistej lub domniemanej obawy przed utratą kontroli nad produktem, jego marki i „niszowego” statutu.

Problemy, związane ze współpracą, które trzeba wziąć pod uwagę:

- Konieczność obsługi jednego lub kilku głównych centrów dystrybucyjnych i wymóg respektowania godzin dostawczych i supermarketu, może stanowić wyzwanie dla mniejszych spółek z ograniczoną infrastrukturą dystrybucyjną.
- Sukces produktu w supermarkecie, może się wiązać z wymaganiem ze strony klienta (supermarketu) szybkiego zwiększenia produkcji, co dla producenta może wiązać się z koniecznością inwestycji, ograniczenia przepływów pieniężnych i stanowić wyzwanie dla zarządzania rozwojem (infrastruktury, zasobów ludzkich, procesów i finansowania).
- Obsługa kilku dużych klientów i np. dodatkowo innych rynków zwiększa ryzyko biznesowe.
- Wydłużone terminy płatności będące stałą praktyką supermarketów i innych odbiorców mają wpływ na przepływy finansowe i zarządzanie potrzebami producenta w zakresie finansowania.
- Supermarkety pobierają wysokie marże. Specyficzna ilustracja tego problemu pochodzi z Węgier, gdzie VAT na żywność wynosi 27%, a marża dodawana przez supermarkety może wynosić 15-40%. Ten rodzaj łańcucha dostaw jest zatem niedostępny dla małych dostawców, ponieważ ich produkty byłyby zbyt drogie: tylko średniej i dużej wielkości dostawcy mogą negocjować z supermarketami.

Niektórzy eksperci twierdzą, że mimo tych trudności, sektor KŁŻ chcąc zwiększyć swój udział w rynku sprzedaży żywności, musi włączyć do swoich działań supermarkety, a wiele z zidentyfikowanych problemów można by prawdopodobnie rozwiązać, pod warunkiem nawiązania i prowadzenia efektywnej współpracy. Sprzedaż „żywności lokalnej” w supermarketach wzrosła w ciągu ostatniej dekady, a modele zakupowe supermarketów, które także uwzględniają czynnik lokalności (odległość konsumenta od supermarketu), będą z większym prawdopodobieństwem zgodne z definicją KŁŻ. Na przykład Waitrose w Zjednoczonym Królestwie, w ramach programu „korzystania z lokalnych i regionalnych źródeł”, ma w swoich magazynach 1400 produktów lokalnych, pochodzących od 300 regionalnych producentów. W programie, pojęcie „lokalny” zostało zdefiniowane w granicach 30 mil od własnych sklepów. Waitrose określił również specjalne zasady współpracy z lokalnymi producentami (charte – karta zasad współpracy), wg. których zobowiązuje się do specjalnego traktowania dostawców, jakimi są lokalni właściciele upraw. (https://www.waitrose.com/content/waitrose/en/home/inspiration/about_waitrose/the_waitrose_way/small_producers_charter.html.html).

W Niemczech, ponad 200 supermarketów Rewe i Stowarzyszenie producentów z Hessen, prowadzących sprzedaż bezpośrednią, współpracują za pośrednictwem inicjatywy „Landmarkt”:
<http://www.landmarkt.hessische-direktvermarkter.de> Interesujące w tym podejściu jest takie rozwiązanie, że producenci pozostają właścicielami produktu, aż do momentu jego sprzedaży konsumentowi w supermarkecie. Producenci ustanowili własne ceny i są odpowiedzialni za półkę (w tym logistykę, gospodarkę odpadami itp.). Supermarket pobiera 20% ceny w chwili sprzedaży do klienta. W tych supermarketach, sprzedaż produktów „Landmarkt” stanowi 5% całkowitej sprzedaży.

Obecnie we Francji, wszystkie duże sieci handlowe (np. Carrefour, Leclerc, Système U), eksponują produkty lokalne, które można kupić bezpośrednio w ich supermarketach. Jednak w większości przypadków lokalna żywność stanowi jedynie niewielką część dostępnego asortymentu i jest raczej przejawem istniejącej od dawna strategii komunikacyjnej o marginalnym znaczeniu biznesowym. Według badań¹³, menadżerowie twierdzą, że trudno im zwiększyć podaż tego typu produktów, z powodu niechętnego stosunku do tej formy sprzedaży, zarówno rolników, jak i szefów wydziałów w supermarketach. "Uczciwe umowy", przedstawiane w niektórych przypadkach jako lokalne wdrożenie zasad sprawiedliwego handlu (np. "Local Alliances" - Lokalne Sojusze, firmowane przez Leclerc), w większości przypadków nie są tymi umowami, które są faktycznie podpisywane z producentami i nie zawierają cen minimalnych.

Nie oznacza to, że rolnicy nie są zadowoleni z takiego układu, gdyż czasem cena sprzedaży jednostkowej do supermarketu jest wyższa niż sprzedaży pośrednikowi, jednak należy zdawać sobie sprawę, że supermarket wchodzi we współpracę z tylko niewielką liczbą średnich i dużych gospodarstw. Zdarzają się nowe, innowacyjne rozwiązania, jak np. otwarcie sklepu z żywnością regionalną wewnątrz supermarketu. Równolegle mamy do czynienia z ciekawymi inicjatywami spółdzielni rolniczych, takimi jak otwieranie i prowadzenie niewielkich supermarketów ze świeżymi produktami, zarządzanych przez producentów żywności, na zasadach zawartych w opracowanym przez nich statucie, np. Frais d'Íci, de Midi- Pyrénées et d'ailleurs (Świeże Stąd, z Środkowych Pirenejów i skądinąd); <http://www.fraisdici.fr>

¹³ Wyniki projektu badawczo-rozwojowego "Interval" dotyczącego synergii pomiędzy podmiotami gospodarczymi związanymi z żywnością, prowadzonego we Francji w latach 2013-2016.

5.2 Czynniki sukcesu

CZYNNIKI SUKCESU	BARIERY SUKCESU
Sprzedaż do społeczności lokalnych	
<p>W celu ułatwienia klientom dostępu do produktów (co jest działaniem na rzecz zwiększenia sprzedaży), należy prowadzić sprzedaż w różnych formach (w gospodarstwie, na rynku, do innego sklepu, przez internet)</p> <p>W wielu krajach europejskich istnieje tradycja sklepów funkcjonujących przy gospodarstwach lub w pobliżu, sprzedaży na poboczach dróg, a także lokalnych targów.</p>	<p>Koszt stoisk i systemów chłodzących na targach; koszt posiadania lub wynajmu powierzchni sklepowej; organizatorzy targów często preferują pośredników (odsprzedawców).</p>
<p>Dobre zdolności interpersonalne i komunikacyjne w bezpośrednim kontakcie z klientami</p>	<p>Rolnikom może brakować umiejętności komunikacyjnych potrzebnych dla prowadzenia sprzedaży w sposób efektywny.</p>
<p>Grunty rolnicze w przystępnych cenach w pobliżu miast</p>	<p>Brak gruntów rolniczych w przystępnych cenach w pobliżu miast (szczególnie dla podmiotów wchodzących na rynek)</p>
<p>Kluczowe produkty, które przyciągają konsumentów (np. warzywa)</p>	<p>Brak zróżnicowanych produktów lokalnych</p>
<p>Gęsta sieć przetwórców i sklepów</p>	<p>Niski poziom zasobów (szczególnie w zakresie czasu, umiejętności) niezależnych przetwórców lub handlowców, utrudniający bezpośrednią działalność, brak informacji, kontaktów i partnerstwa pomiędzy rolnikami a przetwórcami/handlowcami</p>
Sprzedaż online	
<p>Niezawodnie działający Internet</p>	<p>Słabo działający Internet</p>
<p>Skuteczne systemy zamawiania, sklep internetowy i systemy płatności</p>	<p>Słabe systemy, brak wsparcia technicznego w przystępnych cenach lub na miejscu.</p>
<p>Wykorzystanie mediów społecznościowych w celu osobistego kontaktu z klientami (Facebook, Twitter, itd.)</p>	<p>Brak wiedzy na temat efektywnego korzystania z mediów społecznościowych; brak czasu na rozwinięcie umiejętności; problemy związane z bezpieczeństwem danych</p>

Niezawodny system dystrybucji	Zawodny system dystrybucji
Sprzedaż do sektora publicznego	
Stosowanie kryteriów społecznych i środowiskowych w przetargach na zamówienia publiczne, np. wymagających żywności świeżej, ekologicznej, sezonowej oraz produktów właściwych dla danego regionu i określonej jakości usług (w zakresie świeżości, sprawności dostawy, minimalnej ilości opakowań)	Ogólny brak wiedzy na temat możliwości stosowania, zalecanej przez UE zasady elastyczności w odniesieniu do małych producentów i możliwości w zakresie zasad przetargów w UE, zarówno po stronie władz publicznych, jak i potencjalnych dostawców.
Przed ogłoszeniem przetargu, organ władzy publicznej przeprowadza badanie rynku i zbiera informacje na temat potencjalnych dostawców.	Umiejętności - z jednej strony lokalne władze publiczne nie posiadają odpowiednich umiejętności i wiedzy potrzebnej do dostosowania specyfikacji zamówienia (np. wyodrębnienie w zamówieniu segmentów żywności lokalnej, sezonowej, ekologicznej, itp.), co umożliwiłoby lokalnym producentom żywności uczestnictwo w przetargach na zamówienia publiczne, natomiast z drugiej strony rolnikom często brakuje umiejętności i zasobów potrzebnych do złożenia oferty i spełnienia kryteriów przetargowych (ciągłość dostaw i utrzymanie poziomu jakości)
Podział zamówień na mniejsze części zwiększa szanse lokalnych producentów na zdobycie kontraktu.	Przy niewielkich budżetach i słabych zasobach, władzom lokalnym trudno jest przyjąć dodatkowy ciężar administracyjny związany z procedurami zamówień publicznych (i ich następstwami) we współpracy z wieloma mniejszymi dostawcami. Centralizacja transakcji zakupów oraz ekspansja konsorcjów zakupowych może ograniczyć szanse małych lokalnych producentów na uczestnictwo w przetargach.
Sprzedaż do hotelów, firm cateringowych i restauracji	
W przypadku dużych klientów, czynnikiem sukcesu może być zdolność dostarczania dużych partii produktów, jak również pojedynczej usługi.	Barierą może być sytuacja, w której KŁŻ nie są w stanie dostarczać w sposób ciągły produkcji zaspokajającej popyt. Duże firmy cateringowe często nie są świadome jakich produktów mogą im dostarczać KŁŻ.
Zdolność dostarczania produktów premium: tradycyjne odmiany, lokalne przepisy, apetyczne i smaczne świeże produkty.	Klasyczna oferta bez wyrazistości.

<p>Specjalne wydarzenia typu "spotkaj się z producentem" lub warsztaty tematyczne.</p>	<p>Słaba organizacja po stronie rolników/producentów w porównaniu z poziomem profesjonalizmu oczekiwanym przez hotele.</p>
<p>Sprzedaż do supermarketów</p>	
<p>Wyraziste, unikalne produkty (słaba konkurencja), wypełniające niszę rynkową. Ścisły związek produktu z producentem i miejscem wytwarzania</p>	<p>Niechęć firm KŁŻ do sprzedaży do supermarketów z powodu obawy przed utratą kontroli oraz konieczność zawierania kompromisów dotyczących zasad.</p>
<p>Równowaga na rynkach zbytu pozwalająca na zarządzanie ryzykiem sprzedaży do jednego dużego klienta.</p>	<p>Wyłącznieść oczekiwana przez supermarkety zwiększa ryzyko dla dostawców i ogranicza możliwość sprzedaży do innych klientów.</p>
<p>Sieci współpracujące ze sobą, które skupiają dostawy od wielu małych producentów</p>	<p>Mniejsi dostawcy nie prowadzą działalności na wystarczająco dużą skalę, aby stawić warunki supermarketom w ramach negocjacji handlowych</p>

6. INFRASTRUKTURA I LOGISTYKA WE WSPÓŁPRACUJĄCYCH ZE SOBĄ KŁŹ

6.1. Kluczowe zagadnienia

W niektórych strukturach KŁŹ, takich jak AMAP/RWS, konsumenci sami organizują sobie dostawy, co obniża zarówno ich koszty, jak i koszty producentów. W przypadku innego rodzaju KŁŹ, takiego, którego członkowie-produccenci realizują dostawy, dystrybucja i logistyka są problemem bardzo istotnym. Często dostawa nie jest duża, np., dlatego że niewielkie jest zamówienie klienta lub też dlatego, że producent dysponuje ograniczoną ilością towaru i w tym przypadku zarówno względny, jak i bezwzględny koszt dystrybucji jest wysoki lub wyższy niż w przypadku innego rodzaju organizacji dostaw (dostawy zbiorowe). Korzystanie z publicznych usług pocztowych często może wypaść zbyt drogo, a także okazać się nieadekwatne dla dostarczania produktów "ultra-świeżych" lub "nietrwałych". Dodatkowo, w dużym regionie różni klienci mają różne potrzeby w zakresie godzin dostaw (rodziny, w których obydwie osoby pracują lub z dziećmi wożonymi na zajęcia lub/i bogatym życiem towarzyskim nie są łatwo osiągalne dla zorganizowania dostawy do domu). Dystrybucja i logistyka w KŁŹ muszą być inteligentnie rozwiązane: proste, szybkie, elastyczne, tanie, przejrzyste i niezawodne.

Podobnie jak w przypadku produkcji, rośnie ilość wymogów prawnych dotyczących pakowania, magazynowania, transportu oraz specyficznych warunków i informacji przy sprzedaży przez internet. Inwestycje w łańcuchy chłodnicze, dokumentacja parametrów higieny w trakcie transportu, dodatkowe wymagania dotyczące oznakowania przy sprzedaży na odległość (za pośrednictwem internetu), stanowią rosnące wyzwanie dla niewielkich struktur.

Tworzenie dodatkowych kanałów dystrybucji (np. usługa dostawy) ma sens tylko wówczas, gdy istniejące tradycyjne sposoby, takie jak sprzedaż w gospodarstwie lub na targach nie wystarczą dla zbycia wyprodukowanych towarów lub nie przynoszą wystarczająco dużego zysku. Z ekonomicznego punktu widzenia, koszty zaoszczędzone dzięki zmniejszeniu sprzedaży detalicznej (np. skrócenie czasu wynajmu stoiska na targu), powinny przekroczyć koszty ponoszone w związku z realizacją nowej usługi składowania i transportu.

Niezbędne jest, aby inwestycje były zaplanowane w sposób możliwy do zrealizowania (np. odpowiednia powierzchnia magazynowa), konieczne jest:

- zapewnienie personelu w celu komunikacji z istniejącymi klientami oraz
- znalezienia nowych pracowników w celu
 - kontaktowania nowych klientów i przyjmowania od nich zamówień
 - organizacji realizacji tych zamówień od producentów
 - realizacji dystrybucji (pakowania, transportu, dostarczenia produktu do kupującego)

Teleinformatyka odgrywa tu rolę zasadniczą. [Analiza przypadku platformy logistycznej 10 Distrikempen](#) w Belgii pokazuje jak łatwa w obsłudze platforma teleinformatyczna umożliwiła sprzedaż pomiędzy firmami (tzw. B2B), natomiast [studium przypadku 11, Bauernkiste](#) w Austrii pozwala dostrzec sposób wykorzystania podobnych technik w celu koordynacji przepływu towarów pomiędzy

rolnikami a ich klientami. Wyzwaniem jest stworzenie strony internetowej przyjaznej dla użytkownika, która pozwala na automatyczny transfer zamówień od producentów oraz - na podstawie zamówionych ilości produktów - może pomóc w wytyczeniu najoptymalniejszej drogi do użytkownika końcowego. W wielu przypadkach, jak pokazuje przykład *Distrikempen*, zlecenie usług logistycznych (na podstawie kontraktu) lub w oparciu o współpracę jest bardziej opłacalnym rozwiązaniem niż samodzielne zajmowanie się transportem. Taki model umożliwia też producentowi skoncentrowanie się na produkcji - jakości i ilości wytwarzanych produktów. Niemniej przy tym rozwiązaniu, kierowcy/personel zajmujący się dostawą, muszą być odpowiednio przeszkoleni w zakresie rozumienia i dostosowywania się do potrzeb konsumentów i do ich indywidualnych, często zróżnicowanych wymagań, np. gdzie zostawić produkty pod nieobecność konsumenta, itp. Zewnętrzni dostawcy stają się niejako "ambasadorami" KŁŻ.

6.2 Czynniki sukcesu

CZYNNIKI SUKCESU	BARIERY SUKCESU
Uznanie, że logistyka i dystrybucja stanowią odrębną usługę w łańcuchu żywności, a zatem muszą być odpowiednio wycenione i opłacane.	Jeśli dystrybucja nie jest odpowiednio wyceniona, inwestycja nie będzie mogła być zrealizowana we właściwy sposób.
Połączenie organizacji dostaw z zapraszaniem klientów do gospodarstw, w celu prezentacji zarówno stylu pracy, jak i produktów na miejscu, co wpływa na wzrost zaufania klientów.	Niska jakość obsługi klienta przez pośrednika realizującego dostawy może podważyć zaufanie.

7. TEMATY DLA GRUP OPERACYJNYCH

Opierając się na powyższych czynnikach sukcesu i jednocześnie barierach, zidentyfikowanych na różnych etapach, przez które przechodzą KŁŻ oparte na współpracy (koncepcja produktu-produkcja-marketingu-dystrybucja,...), grupa ekspercka zaproponowała szereg tematów dla grup operacyjnych. Należy pamiętać, że KŁŻ są bardzo zróżnicowane pod względem formy i środowiska, w którym operują. Wszelkie środki i działania mające wspierać KŁŻ oparte na współpracy, będą więc musiały być projektowane z uwzględnieniem struktury organizacyjnej, celu i typu działalności KŁŻ. Grupy operacyjne muszą być zatem starannie przygotowane do zaspokojenia zróżnicowanych potrzeb KŁŻ, w zależności od zróżnicowanych warunków w jakich działają i sektora produkcji. Podmiot powołujący Grupę Operacyjną musi sam dobrze rozumieć i jasno przedstawić Grupie kontekst działania KŁŻ i problemy, które należy rozwiązać w danym regionie lub sektorze. Należy również zauważyć, że wiele z tematów przedstawionych poniżej jest wzajemnie powiązanych. Byłoby, więc rozsądne, aby zainteresowane strony, różne wspólne, istotne elementy rozważały „łącznie”, w ramach spójnych programów wspierających KŁŻ w poszczególnych regionach.

7.1. Przygotowywanie i uzyskiwanie wsparcia dla KŁŻ opartych na współpracy

Problem: KŁŻ oparte na współpracy często napotykają na trudności w zapewnieniu środków finansowych, niezbędnych do inwestowania w nowe technologie i urządzenia, dla wypracowania innowacyjnych metod lub/i produktów. Banki i instytucje finansowe postrzegają inwestycje w KŁŻ, jako inwestycje obciążone wysokim poziomem ryzyka, także z powodu braku techno-ekonomicznych odniesień, dotyczących tego typu projektów. W konsekwencji niechętnie i rzadko przystają na inwestycje.

Rola grup operacyjnych: ustalenie wiarygodnych odniesień i wskaźników, które dla potencjalnych inwestorów – instytucji finansowych mogą być wiarygodną wskazówką w podjęciu decyzji o zainwestowaniu w projekt, a dla inwestorów - producentów pomocą w pełnym zrozumieniu podejmowanego ryzyka i ewentualnych zagrożeń. Kolejną propozycję tematyczną dla grup operacyjnych może stanowić inicjowanie i ocena innowacyjnych modeli finansowania, takich jak crowdfunding; okazują się one już dość rozpowszechnione w niektórych miejscach, ale ich długofalowe działanie i opłacalność ekonomiczna nie są jeszcze dobrze zbadane.

Podmioty, których uczestnictwo jest pożądane: rolnicy, producenci żywności, detaliści, eksperci ds. logistyki oraz analitycy biznesowi z doświadczeniem w analizie kosztów i korzyści, zarządzania ryzykiem, finansach, planowaniu biznesowym.

7.2 Tworzenie produktu

Problem: KŁŻ oparte na współpracy często współdziałają z szeregiem małych lub nawet mikroprzedsiębiorstw, które nie są w stanie indywidualnie uzyskać dostępu do innowacji technologicznych ze względu na koszty, brak wiedzy czy brak odpowiedniego sprzętu do produkcji prowadzonej na małą skalę w gospodarstwie. Technologia, o której mowa może np. obejmować urządzenia do przetwarzania, pakowania, rozwiązania IT lub logistyczne. Dla niektórych jednostek uczestniczących w KŁŻ, np. wpływ na środowisko będzie kluczowym kryterium przy wyborze

odpowiednich rozwiązań technologicznych.

Rola grup operacyjnych: pośrednictwo (brokering) w propagowaniu wśród dostawców technologii innowacji uwzględniających potrzeby oraz uwarunkowania KŁŻ: lub analizowanie, w jaki sposób istniejące innowacje technologiczne mogłyby być lepiej dostosowane do potrzeb systemów KŁŻ (poprzez na przykład, ograniczanie, upraszczanie, „miękkie” technologie).

Podmioty, których uczestnictwo jest pożądane: rolnicy, handlowcy, eksperci ds. logistyki, dostawcy technologii, specjaliści w zakresie badań i rozwoju, np. uniwersyteckie wydziały projektowe i wykonawcze, analitycy biznesowi.

7.3 Kontrola autentyczności

Problem: doszło do zalewu rynku produktami rzekomo „lokalnymi” lub rzekomo pochodzącymi „z gospodarstwa”, ale konsumentom trudno jest obecnie ocenić wiarygodność takich informacji, a autentycznym lokalnym producentom trudno jest chronić wartość dodaną ich produktów. Natomiast dobrze zorganizowany KŁŻ pełni nieocenioną rolę w promocji i ochronie produktu.

Rola grup operacyjnych: sporządzenie terytorialnych modeli gwarancji odpowiednich dla drobnych rolników i producentów działających w ramach KŁŻ. Mogą one przybierać formę partycypacyjnych systemów kontroli, jako alternatywy dla kosztownych certyfikacji, prowadzonych przez podmioty zewnętrzne. Takie systemy kontroli muszą jednak być odpowiednio zaprojektowane i zabezpieczone, by nie dopuścić do nadużyć.

Podmioty, których uczestnictwo jest pożądane: rolnicy, produceni żywności, detaliści, specjaliści w zakresie systemów gwarancyjnych i przepisów handlowych, analitycy biznesowi, władze lokalne i miejskie, przedstawiciele konsumentów, organizacje społeczeństwa obywatelskiego

7.4 Dostęp do rynków zbytu

Problem: bardzo istotną przeszkodą dla rozbudowy krótkich łańcuchów dostaw żywności jest sytuacja w której, w wielu przypadkach, KŁŻ mogłyby znacznie skuteczniej uczestniczyć w rynku, gdyby nie fakt, że mają trudności z zaspokojeniem potrzeb większych odbiorców, szczególnie tych w sektorze publicznym.

Rola grup operacyjnych: zorganizowanie miejscowych „centrów żywnościowych”, inaczej mówiąc będą to „centra oferujące wszystko pod jednym dachem”, które pozwolą grupom rolników i producentów współpracować ze sobą i zaspokajać potrzeby dużych klientów. Centra żywnościowe można by też wykorzystać do wzmocnienia potencjału łańcuchów KŁŻ do obsługi miejscowego przemysłu turystycznego. W centrach żywnościowych należałoby stworzyć infrastrukturę do transportu, gromadzenia i przetwarzania zamówień oraz przetwarzania płatności. Konieczne będzie też zatrudnienie pracowników do negocjowania umów.

Podmioty, których uczestnictwo jest pożądane: rolnicy, producenci żywności, logistycy i informatycy, specjaliści ds. umów / radcy prawni, władze lokalne i miejskie, organy państwowe właściwe do spraw turystyki, przedstawiciele organizacji konsumenckich, organizacje społeczne, duzi klienci bądź ich przedstawiciele (na przykład reprezentujący szkoły lub szpitale).

7.5 Infrastruktura i logistyka

Problem: wielu małych rolników i producentów na własną rękę dostarcza produkty do gospodarstw domowych, sklepów i na targowiska, a przecież współdziałanie w zakresie logistyki i dystrybucji mogłoby doprowadzić do opracowania bardziej wydajnych, ekologicznych i opłacalnych rozwiązań.

Rola grup operacyjnych: stworzenie rozwiązań logistycznych i dystrybucyjnych opartych na współpracy. Mogą to być propozycje rozwiązań transportowych, umożliwiające wykorzystanie najbardziej odpowiednich i oszczędnych typów pojazdów (np. pojazdy pozwalające na przechowanie produktu do następnego dnia), czy propozycje rozwiązań informatycznych, pozwalające na wyznaczenie najbardziej opłacalnej trasy przewozu i identyfikowania możliwości skorzystania z ładunków powrotnych lub/ i organizacji dostaw wspólnych. Kolejnym przykładem takiego rozwiązania jest stworzenie portalu internetowego, którego koszt zostanie rozłożony na wszystkich producentów KŁŻ. Portal stanowić będzie profesjonalne narzędzie, dzięki któremu producenci zyskają widoczność w internecie, służącym jednocześnie do obsługi i przetwarzania zamówień, dostaw i płatności.

Podmioty, których uczestnictwo jest pożądane: rolnicy, producenci żywności, logistycy i informatycy, specjaliści ds. umów / radcy prawni, specjaliści transportowi, eksperci do spraw wydajności energetycznej, kadry uczelniane zajmujące się badaniami i rozwojem w zakresie budowy pojazdów, systemów online itp.

8. POTRZEBY BADAWCZE

Członkowie grupy fokusowej wskazali, że generalnie istnieje potrzeba bardziej skutecznego zaangażowania środowisk instytutów badawczych do prac na rzecz Krótkich Łańcuchów Żywności. Takie zadanie mogłoby być zrealizowane poprzez prowadzenie projektów badawczych przy wykorzystaniu młodszej kadry naukowej - doktorantów / stażystów.

Daje się też zauważyć potrzeba stworzenia warunków dla prowadzenia międzynarodowej współpracy środowisk naukowych, zajmujących się żywnością, środowiskiem naturalnym, opieką zdrowotną, nie tylko w Europie, ale i w innych krajach, mających już dokonania w tej dziedzinie (np. Brazylia), a także z krajami, które dopiero stają przed podobnymi wyzwaniami.

Zagadnienie	Temat	Cel
Wspieranie rozbudowy łańcuchów KŁŻ poprzez współdziałanie wielu zainteresowanych stron	Typologia łańcuchów KŁŻ opartych na współpracy	Zbudować typologię KŁŻ opartych na współpracy w celu wytypowania modeli, które będą najlepiej funkcjonować, w zależności od kontekstu i kryteriów (np. środowiskowych, społecznych, gospodarczych) i określenia wymaganych zasad i warunków. W odniesieniu do każdego typu KŁŻ niezbędne jest także wyszczególnienie charakteru wsparcia, struktur zarządzających i rozwiązań innowacyjnych, które będą sprzyjać sukcesowi poszczególnych, różnych modeli (np. w warunkach oddalonych obszarów wiejskich, terenów podmiejskich, różnych stref klimatycznych, itp.).
Tworzenie łańcuchów KŁŻ	Zabezpieczanie środków finansowych dla wspólnych przedsięwzięć	Dotychczas niewiele badań skupiało się konkretnie na kwestii modeli finansowania KŁŻ opartych na współpracy. Wraz z pojawianiem się coraz to innych form finansowania małych i średnich przedsiębiorstw, takich jak np. finansowanie społecznościowe, pożyczki społecznościowe (Peer to Peer P2P) i kapitał wysokiego ryzyka, zachodzi potrzeba zbadania i oceny innych możliwych mechanizmów finansowania dla KŁŻ, oprócz tradycyjnych narzędzi bankowych i dotacji, tak aby móc przedstawić paletę możliwych modeli finansowania, takich właśnie, które wydają się być najbardziej efektywne w odniesieniu do łańcuchów KŁŻ. Ważnym postulatem jest, aby efekty wsparcia oraz efekty innych
	Dostępność dla młodych rolników/ nowych uczestników rynku	Istnieje potrzeba prowadzenia badań w celu głębszego zrozumienia roli młodych rolników w KŁŻ. Barrierami dla nowych graczy na rynku są kwestie dostępności ziemi i dostępu do kredytu, szczególnie na terenach podmiejskich, usytuowanych w pobliżu dużych rynków zbytu, gdzie grunty osiągają bardzo wysokie ceny. Badania powinny skoncentrować się na określeniu, które modele biznesowe będą najefektywniej ułatwiać wejście na rynek nowym podmiotom i wzmacniać proces między-pokoleniowej wymiany wiedzy, służący długofalowej efektywności sektora rolniczego.

	Innowacyjność technologiczna na rzecz KŁŻ	Co przeszkadza w przyjmowaniu i zastosowaniu innowacji technicznych, które mogłyby wspierać rozwój KŁŻ opartych na współpracy? Jaki związek zachodzi pomiędzy tradycyjnymi praktykami i innowacją? Jak nadać tradycyjnym urządzeniom, narzędziom itd. innowacyjny wymiar i wykorzystać je w produkcji żywności czy na przykład w agroturystyce?
Zrozumienie systemowych i terytorialnych skutków funkcjonowania KŁŻ	Pojęcia, narzędzia i metody oceny wpływu skuteczności łańcuchów KŁŻ.	Liczne prace badawcze poświęcono konkretnym formom KŁŻ (studia przypadku), jednakże niewiele zostało zrobione w celu opracowania narzędzi i danych potrzebnych do przeprowadzenia analizy skutków funkcjonowania sektora KŁŻ na danym terytorium. Takie badanie powinno uwzględnić gospodarczą, ekologiczną i społeczną kondycję na analizowanym terenie. Do oceny i uocznienia wymiarów, skutków i możliwości KŁŻ, potrzebne są nowe pojęcia i techniki. Narzędzia należy poddać próbom w rozmaitych europejskich kontekstach, co pozwoli na opracowanie solidnych i ścisłych metod badawczych i ujednoczenie analizowanych -danych.
	KŁŻ i zdolność do funkcjonowania odosobnionych społeczności	Zbadać rolę / udział łańcuchów KŁŻ w podtrzymywaniu społecznej i gospodarczej stabilności społeczności wiejskich, żyjących w odległych rejonach, borykających się z problemami wyjazdu młodych ludzi, starzejącej się populacji, brakiem usług publicznych i utrudnionym
	Udział KŁŻ w tworzeniu stabilnych i trwałych systemów gospodarki żywnościowej	Wiele podmiotów uczestniczących w łańcuchach KŁŻ jest wiedzionych motywacją stworzenia 'alternatyw' dla dominującego systemu żywnościowego. Do jakiego stopnia łańcuchy KŁŻ mogą przyczynić się do powstania funkcjonalnej, solidnej alternatywy dla obecnie panującego wzorca? Jaka jest szansa na trwałość i rozwój danego systemu i w jaki sposób można to oceniać?
Wpływ gospodarczy KŁŻ opartych na współpracy	Skutki mikro i makro, społeczne i ekonomiczne funkcjonowania KŁŻ	Na chwilę obecną przeprowadzono niewielką liczbę systematycznych, szerokich badań porównawczych nad gospodarczym wpływem łańcuchów KŁŻ na różnego rodzaju podmioty (np. skutki funkcjonowania KŁŻ dla uczestniczącego lub/i nie gospodarstwa, czy w skali regionu). Potrzebne są badania, które pozwolą na ocenę całości skutków gospodarczych wywieranych przez KŁŻ, włącznie z oceną wpływu na dochody gospodarstw, poziom zatrudnienia, oceną efektu mnożnikowego w powiązanych sektorach, czyli np. w turystyce i hotelarstwie, tak aby można było dokonać realistycznej ewaluacji miejsca KŁŻ w przyszłych strategiach regionalnego rozwoju gospodarczego.

<p>Kategorie wpływu KŁŻ na środowisko naturalne</p>	<p>Związek między KŁŻ i zachowaniami pro-ekologicznymi.</p>	<p>Wskazane jest przeprowadzenie badań pozwalających na ocenę wpływu KŁŻ na środowisko w różnych kontekstach. Jakie są zależności między produkcją i sprzedażą realizowaną przez łańcuchy KŁŻ i najlepszymi praktykami środowiskowymi w produkcji rolno-spożywczej? W jaki sposób uczestnictwo w KŁŻ wpływa na postawy obywateli wobec środowiska naturalnego? Jakie kroki należy podjąć, aby przyznać łańcuchom KŁŻ certyfikaty „eko-innowacji”?</p>
	<p>KŁŻ a Globalne Wyzwania Środowiskowe</p>	<p>Należy zbadać wpływ funkcjonowania KŁŻ na podejmowanie globalnych wyzwań ekologicznych i środowiskowych, takich jak, zmiany klimatu, zmniejszanie się zasobów wodnych i erozja gleby. Do jakiego stopnia łańcuchy KŁŻ mogą ograniczać i łagodzić zmianę klimatu? Wielu badaczy koncentruje się na kwestii transportu, jednakże jest to tylko jeden czynnik dodatkowej emisji dwutlenku węgla w funkcjonowaniu łańcucha żywnościowego. Do jakiego stopnia KŁŻ promują produkcję, dystrybucję, przetwarzanie oraz praktyki sprzedażowe i konsumpcyjne o niskim śladzie węglowym? W jakim zakresie łańcuchy KŁŻ wspierają systemy rolnicze o niskim wpływie na negatywne zmiany środowiskowe lub o charakterze regeneratywnym – tzn. systemy dopasowane do różnych warunków środowiskowych, np. rejonów dotkniętych suszą ?</p>
	<p>KŁŻ a straty/marnotrawstwo żywności</p>	<p>Problem strat i marnotrawstwa żywności nabiera szczególnego znaczenia w kontekście nadprodukcji żywności w niektórych rejonach i konieczności zapewnienia żywności w skali globalnej i lokalnej oraz wysiłków na rzecz redukcji destrukcyjnego wpływu systemów żywieniowych na środowisko; istotna jest też etyczna strona tych problemów.</p> <p>Czy tworząc bardziej bezpośredni związek pomiędzy producentami i obywatelami, łańcuchy KŁŻ mogą przyczynić się do zmniejszenia skali marnotrawstwa żywności ? Redukcja ilości marnowanego jedzenia może być osiągnięta dzięki edukacji, prowadzącej do zmian w zachowaniach społecznych (większe wyczulenie na wartość, jaką przedstawia żywność , szacunek i wysiłek by jej nie marnować) oraz dzięki modelowi rolnictwa wspieranego przez społeczność, w ramach którego żywność wytwarza się dla konkretnej zadeklarowanej grupy nabywców, dzięki czemu unika się nadprodukcji i w konsekwencji marnowania żywności.</p>

<p>Zdrowie publiczne</p>	<p>Dostępność zdrowej żywności po przystępnych cenach dla osób o niższych dochodach.</p>	<p>W niektórych krajach Unii utrzymuje się opinia, że łańcuchy KŁŻ są „stworzone dla bogatych”, choć dowody na to są skąpe i słabo udokumentowane. Potrzebne są dalsze badania, aby ocenić przystępność cenową i dostępność KŁŻ w odniesieniu do osób o niższych dochodach. Instytucje odpowiedzialne za zabezpieczanie żywności dla ubogich funkcjonowały w głównej mierze dzięki funduszom instytucji europejskich. Finansowanie z funduszy europejskich dobiega końca i pula dostępnych środków zmniejsza się, więc instytucje te szukają alternatywnych sposobów zapewnienia zdrowej żywności także uboższej części społeczeństwa. Problemy zdrowotne, takie jak np. otyłość, są także pokłosiem ubóstwa żywnościowego. Konieczne jest zatem przeprowadzenie badań, zarówno w skali lokalnej, krajowej, jak i europejskiej, skoncentrowanych na kwestii, w jaki sposób powinny działać KŁŻ - źródło żywności zdrowej dla ludzi i środowiska – aby wytwarzane przez nie produkty były cenowo dostępne (teraz lub/ i w przyszłości) dla gorzej sytuowanych konsumentów/obywateli. W części problem ten może rozwiązać współpraca KŁŻ z sektorem publicznym (żłobki, przedszkola, szkoły, szpitale, więzienia).</p>
	<p>Jakość żywieniowa produktów z łańcuchów KŁŻ</p>	<p>W chwili obecnej niewiele wiadomo o wartościach odżywczych produktów, wytworzonych w ramach KŁŻ, w zestawieniu z żywnością dostępną w normalnej sieci detalicznej. Nieodzowne jest przeprowadzenie badań porównawczych jakości żywieniowej i świeżości wyrobów z KŁŻ oraz zbadanie współzależności ze zwyczajami zakupowymi konsumentów i nawykami w gotowaniu, które w szerszym aspekcie też mogą mieć wpływ na jakość żywieniową posiłków i diety.</p>

9. ZALECENIA

Grupa fokusowa zaleca szereg działań, które nie wchodzą w zakres działań grup operacyjnych i potrzeb badawczych, ale są dostosowane do sieci tematycznych, programów szkoleniowych lub innych działań, które mogłyby zostać podjęte przez organizacje reprezentujące podmioty zaangażowane w KŁŻ.

Kwestie polityki

1. *Umożliwienie dostępu do produktów pochodzących z KŁŻ:* Sprawdzenie, jakie działania polityczne muszą zostać podjęte lub/i jakie instrumenty są niezbędne na szczeblu krajowym i / lub europejskim, aby zapewnić bardziej uporządkowaną i dostępną dostawę produktów z KŁŻ.
2. *Ochrona integralności KŁŻ:* Jakie są szanse i wyzwania rozwijania i upowszechniania partycypacyjnych systemów etykietowania KŁŻ opartych na współpracy?
3. Zamówienia publiczne dla szkół i innych placówek oświatowych: W jaki sposób powinna być ukierunkowana i realizowana polityka państwa, a następnie władz lokalnych, w stosunku do szkolnych stołówek, tak by zapewnić wszystkim dzieciom równy i łatwy dostęp do świeżej, zdrowej i zrównoważonej ekologicznie żywności z KŁŻ ?

Kwestie szkoleniowe

Kwestia szkolenia była wielokrotnie poruszona podczas dyskusji fokusowych w odniesieniu do różnych aspektów rozpoczęcia i intensyfikacji współpracy KŁŻ.

1. Formalne ramy edukacyjne nie uwzględniają stanowisk, które charakteryzują potrzeby KŁŻ, ale również sposobów organizowania i dzielenia zadań pomiędzy współpracującymi rolnikami poza modelem dużych spółdzielni. Opracowanie programów nauczania dla przedsiębiorców KŁŻ, wymiana najlepszych praktyk, a także przetestowanie najskuteczniejszych sposobów zapewnienia takiego szkolenia, w tym uczenia się od współpracowników, wymaga odpowiedniego doświadczenia i dużego nakładu pracy.
2. Istnieje potrzeba dokonania oceny, które rodzaje umiejętności przywódczych są najbardziej potrzebne do współpracy i zwiększają możliwości KŁŻ, a także potrzeba zrozumienia, jak agencje sektora publicznego mogą pomóc w rozwijaniu tych umiejętności - zwłaszcza poprzez wprowadzanie ułatwień formalnych, mediacje, integrację społeczną.

Rozpowszechnianie „najlepszych praktyk”

Jak widać z przykładów i studiów przypadków dostarczonych przez grupę fokusową, w wielu różnych krajach, na wiele sposobów realizowane są „dobre praktyki”. Analizując dotychczasowe wysiłki podjęte na rzecz rozwoju europejskiej sieci obszarów wiejskich, nadal istnieje potrzeba dalszego rozwijania mechanizmów wymiany najlepszych praktyk w zakresie KŁŻ opartych na współpracy, a także potrzeba precyzyjnego ukierunkowania badań na potrzeby podmiotów KŁŻ oraz publikacji wyników tych badań (tworząc stale aktualizowaną bazę dostępnych materiałów). Zalecamy, aby Sieć EIP-AGRI i Punkt Obsługi wykorzystały wszystkie dostępne EIP-AGRI środki, np. strona internetowa, miejsce spotkań, broszury, biuletyn, artykuły prasowe i bazy danych, aby aktywnie rozpowszechniać

najlepsze praktyki z różnych krajów. Najlepsze praktyki mogą być prezentowane według następującego schematu, odzwierciedlającego poszczególne obszary działania:

1. Elastyczne praktyki w zakresie higieny żywności, przepisów podatkowych i definiowania KŁŻ.
2. Możliwości wspierania KŁŻ poprzez zamówienia publiczne w ramach rozporządzeń europejskich i środków promowania równowagi ekologicznej.
3. Modele etykietowania oparte na współpracy.
4. Modele logistyki oparte na współpracy.

10. EPILOG GRUPY FOKUSOWEJ

Grupa skoncentrowała się na kluczowej dla funkcjonowania KŁŻ kwestii, jaką jest współpraca pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w KŁŻ. Sformułowała, oparte na doświadczeniach, spostrzeżenia na temat szans i barier dla rozwoju KŁŻ opartych na współpracy, a także zidentyfikowała wiele potrzeb badawczych i praktycznych wskazówek dla grup operacyjnych, mających na celu rozwiązanie problemów stojących przed podmiotami uczestniczącymi w KŁŻ. Kluczowym powracającym tematem jest znaczenie znalezienia skutecznego sposobu dzielenia się know-how i wypracowanymi, najlepszymi praktykami w obrębie poszczególnych regionów.–Wiąże się z tym istotny, dobrze zidentyfikowany, ale niestety dotychczas niezbadany problem (a zatem nieopisany w niniejszym raporcie), dotyczący sposobu efektywnego rozwijania procesu współpracy, przy zachowaniu wspólnych wartości i etyki KŁŻ. Na dłuższą metę, to właśnie pogodzenie i przestrzeganie wszystkich trzech wymienionych poniżej aspektów, może być trudnym wyzwaniem dla trwałego funkcjonowania KŁŻ opartego na współpracy:

- przestrzeganie przez wszystkie podmioty uczestniczące w KŁŻ etyki KŁŻ
- osiągnięcie wyniku finansowego satysfakcjonującego zaangażowane podmioty (producenci, marketingowcy, dystrybutorzy, itp.)
- dostępność produktów dla obywateli (odpowiednia organizacja dystrybucji, przystępność cen)

Realizacja powyższych postulatów wymaga stałej pracy, czujności, uwagi i dobrej woli ze strony wszystkich, uczestniczących podmiotów.

Podczas, gdy pierwotne warunki odniesienia dla grup fokusowych były dość wąskie (tj. rola zwiększania możliwości KŁŻ w zakresie poprawy dochodów rolników), wielu ekspertów od samego początku podkreślało, że skutki zwiększania możliwości należy rozpatrywać za pomocą wskaźników, które wykraczają poza poprawę dochodów rolników. Na przykład, nikt nie kwestionuje, że niezbędne jest zapewnienie realnych dochodów pracującym rolnikom, ale niemniej istotne jest tworzenie nowych miejsc pracy i możliwości wejścia na rynek rolnictwa i przetwórstwa pierwotnego młodych ludzi. Ma to kluczowe znaczenie dla tworzenia, odbudowy i lepszego funkcjonowania społeczności wiejskich i lokalnych gospodarek dziś oraz w przyszłości. Społeczne i środowiskowe skutki KŁŻ są bardzo ważne. Coraz szersze zainteresowanie lokalną żywnością stawia nowe wyzwania (jak określić minimalne standardy i wymogi produkcyjne, aby produkt był bezpieczny, a przy tym naturalny i niedrogi? Jak sformułować wymagania higieniczne bez zawyżania kosztów badań?). Działania KŁŻ często są postrzegane, jako przykład działań nadających właściwy kierunek innowacjom społecznym i mogących przyczynić się do budowania „demokracji” żywnościowej i „praw” wspierających „sprawiedliwie” produkowanie żywności. Polityka UE powinna pełnić funkcję katalizatora promowania KŁŻ w państwach członkowskich UE.

Podczas dyskusji na temat kwestii zwiększania możliwości, wielu ekspertów umieściło KŁŻ w kontekście konieczności przejścia na zrównoważone i solidarne systemy żywnościowe - co znajduje odzwierciedlenie w określeniu wielu potrzeb badawczych, którymi zajmujemy się poprzez stworzenie nowego rozumienia szerszych wpływów i potencjału KŁŻ. Podkreślali oni również, że podczas gdy podmioty KŁŻ są często motywowane dążeniem do ochrony środowiska naturalnego oraz przeciwdziałaniem niesprawiedliwości w systemie żywnościowym, potrzebne są modele biznesowe, za pośrednictwem których przedsiębiorstwa KŁŻ mogą stać się rentowne i samowystarczalne.

Uzależnienie od pożyczki nie jest właściwą podstawą długoterminowego budowania lepszego systemu żywnościowego. Należy jednak zauważyć, że różne KŁŻ funkcjonują na różnych zasadach - czasem przeszkody

są związane potrzebą przekształcenia krajobrazu, a w takich sytuacjach krajobraz musi się zmieniać. Przeszkody te obejmują bariery regulacyjne omówione w rozdziale 3.1 i dominację dużych detalistów i przemysłu rolno-spożywczego. Mimo tego, że istnieją przykłady supermarketów wspierających lokalnych producentów i krótkie łańcuchy dostaw żywności, ważne jest również, aby pamiętać, że supermarketety czerpią zysk z systemu żywnościowego, który obniżył ceny skupu i zeksternalizował koszty środowiskowe, a są to problemy, które KŁŻ chciałoby rozwiązać w inny sposób.

Obraz funkcjonowania różnych systemów żywnościowych jest złożony i opisanie go oczywiście wychodzi poza zakres niniejszego raportu. Jest jednak ważne, aby mieć świadomość, że KŁŻ zajmują w tym obrazie coraz istotniejszą pozycję i że można i należy je wspierać. Z punktu widzenia polityk wspierających KŁŻ, wymagane jest nowe myślenie, wychodzące daleko poza problematykę produkcji i sprzedaży żywności. Niezbędna jest współpraca z różnymi sektorami polityki: zdrowiem, rolnictwem, gospodarką, zabezpieczeniem społecznym, ochroną środowiska, transportem, planowaniem zagospodarowania przestrzennego, a to wymaga od podmiotów uczestniczących w KŁŻ, nabycia umiejętności organizowania się w celu prowadzenia efektywnego dialogu z władzami unijnymi, krajowymi i lokalnymi.
