

Eindrapport Project

ProReBo

***‘Professionalisering en
Referentiemodel Boerenwebwinkels’***



Opdrachtgever: Taskforce Multifunctionele Landbouw, de heer M. Fischer

Opdrachtnemer: 1-2 Think Logical B.V., C. Jansen

Opdracht: advies en projectmanagement project ProReBo

Realisatie: oktober 2011

H.1 INLEIDING

1.1 Aanleiding voor het project

Hofwebwinkel en collega boerenwebwinkels hebben te maken met een complexe en kostbare logistieke operatie die vaak remmend werkt op de groei en ontwikkeling van de bedrijven. Voor alle boerenwebwinkels vormt de logistieke operatie een forse kostenpost. De druk op deze kosten zal de komende jaren naar verwachting verder toenemen. Dit in combinatie met een nog grotere complexiteit, de vraag om meer service en kwaliteit van klanten en het belang van een duurzame bedrijfsvoering maakt dat het tijd wordt voor structurele en oplossingen. Alle webwinkels zijn nu nog op eigen houtje bezig om oplossingen te zoeken voor de logistieke vraagstukken en uitdagingen en de vraag ligt voor in hoeverre het haalbaar is om daarbij samen te werken.

1.2 Situatie boerenwebwinkels

Voor boerenwebwinkels in het algemeen is het lastig om een goed georganiseerde en renderende onderneming tot stand te brengen en te houden. De ondernemers achter deze webwinkels werken hard en met veel enthousiasme aan het draaiende houden van hun lopende business. Veel energie wordt ingezet voor het blussen van een breed scala aan operationele brandjes. De ondernemer die met een krat spullen op de achterbank nog een nalevering doet, is geen uitzondering.

Men komt daardoor echter onvoldoende toe aan het ondernemen op strategisch niveau en aan verder uitbouwen van het klantenbestand en aan het vergroten van de omzet. Tevens is er onvoldoende aandacht voor het professionaliseren van de organisatie, het verhogen van de productiviteit en daarmee voor het werken aan rendementsverbetering.

Een van de grootste knelpunten van boerenwebwinkels is het efficiënt en effectief organiseren van de back office processen. Het adequaat organiseren van de interne logistiek, de distributie naar klanten en de algemene logistieke keten levert voor vrijwel alle webwinkels veel hoofdbrekens op en vormen een belangrijke kostenpost. Nog geen enkele webwinkel heeft een ideale, betaalbare verpakking en ladingdrager kunnen vinden.

Ook vormen een soepele orderafwikkeling en de in- en externe informatievoorziening nog grote uitdagingen. Voor boerenwebwinkels is het lastig om de voedselveiligheid te waarborgen en te voldoen aan de HACCP-eisen. Men loopt daarmee risico's.

Er wordt weinig samengewerkt en kennis uitgewisseld tussen en door boerenwebwinkels. Belangrijke oorzaak hiervoor is het grote verschil in professionaliteit en ambitie van de verschillende webwinkels. Ook zit samenwerken niet echt in de genen van boerenwebwinkels.

Hofwebwinkel en De Gezonde Verleiding zijn voorbeelden van boerenwebwinkels die op verschillende deelgebieden al wel tot een professionele organisatie en een positief rendement zijn gekomen.

1.3 Doelstelling project

Gezien de hiervoor beschreven situatie en de ontwikkelingen in de markt zullen boerenwebwinkels een professionaliseringsslag moeten maken om daarmee het fundament te bouwen voor een gezonde toekomst. Vertalen we deze professionaliseringsslag naar doelstellingen voor dit project dan zien deze er als volgt uit:

1. Succesvol opererende boerenwebwinkels met inmiddels een goed fundament verder helpen in hun professionalisering en rendementsverbetering en daarmee een voorbeeldmodel ontwikkelen waarmee alle boerenwebwinkels kunnen gaan werken
2. Matig renderende boerenwebwinkels naar een hoger niveau brengen zodat hun continuïteit kan worden gewaarborgd en waardoor er in ieder geval een zo groot mogelijke landelijke dekking gehandhaafd blijft

1.4 Aanpak van het project

De aanpak voor het project is in het projectplan als volgt gedefinieerd:

1. Ontwikkelen van een referentie business model van een succesvolle boerenwebwinkel:
2. Nog niet-professioneel werkende boerenwebwinkels naar een minimaal kwaliteits- en rendementsniveau brengen
 - a. Vaststellen en bepalen belangrijkste gezamenlijke knel- en verbeterpunten met de hoogste prioriteit en de grootste pay-back.
 - b. Organiseren van een serie workshops om met samen met de ondernemers achter de boerenwebwinkels aan de slag te gaan met het oplossen van gezamenlijke knelpunten en het werken aan verbetering

1.5 Bij het project betrokken bedrijven

Hofwebwinkel en in mindere mate De Grote Verleiding zijn als deelnemer nauw betrokken geweest bij het ontwikkelen van het referentie businessmodel.

Oregional en de Groninger Groentehandel zijn daarnaast betrokken geweest bij een workshop in het kader van samenwerking rond ICT. Vershuys had zich voor deze workshop ook aangemeld, maar kon als gevolg van faillissement van de onderneming uiteindelijk niet deelnemen.

HaiBoerHai was bij de start van het project ook een van de bedrijven die geïnteresseerd was om mee te doen. Als gevolg van de slechte financiële situatie bij HaiBoerHai is dat er niet van gekomen. De activiteiten van HaiBoerHai zijn uiteindelijk overgenomen door Hofwebwinkel.

Voor Biologisch Goed bleek deelname lastig te combineren met de drukke dagelijkse activiteiten midden in het seizoen .

1.6 De uitvoering van het project: drempels en obstakels

Bij de uitvoering van het project zijn we op een aantal drempels en obstakels gestuit die een succesvolle uitvoering van het project ernstig hebben bemoeilijkt.

- goedkeuring van het project kwam in juni 2011 en viel daarmee nauw samen met een periode van drukte in de landbouw en met de zomervakantie. Dat maakt de benodigde vliegende start van het project vrijwel onmogelijk. Het project is daarom pas echt van start gegaan na de zomervakantie. De beschikbare tijd voor de uitvoering werd daardoor erg krap (2,5 maand) omdat het project uiterlijk in oktober diende te worden afgerond
- beëindiging bedrijfsactiviteiten van HaiBoerHai en Vershuys als gevolg van slechte financiële situatie
- groot verschil in ambitie en professionaliteit boerenwebwinkels en grote mate van 'eigenheid' bij boerenwebwinkels maakt samenwerken op basis van gelijkwaardigheid lastig zo niet onmogelijk

H.2 OMGEVINGSFACTOREN

2.1 Inleiding

Alvorens in de navolgende hoofdstukken verder in te gaan op het ideale businessmodel en op de samenwerking tussen boerenwebwinkels schetsen we dit hoofdstuk een aantal ontwikkelingen die van invloed zijn op de bedrijfsvoering van boerenwebwinkels en daarmee interessante input bieden voor de ontwikkeling van het businessmodel.

2.2 Interessante ontwikkelingen

In de wereld van internet en logistiek doen zich een aantal interessante ontwikkelingen voor. Deze ontwikkelingen geven aan hoe zeer de sector in beweging is en dat vrijwel alle serieuze bedrijven bezig zijn hun positie te bepalen en nieuwe strategieën te kiezen. Hieronder een greep uit de ontwikkelingen:

- Ahold koopt Bol.com om daarmee meer kennis te vergaren rond online verkoop en de AH-winkels in de toekomst te kunnen gaan inzetten als afhaalpunt voor bestellingen van Bol.com
- UPS koopt Kiala (afhaalpunten)
- PostNL wil 300 voormalige postdepots gaan ombouwen naar afhaalpunten voor het afhalen en retourneren van bestellingen van webshops. Tevens wil PostNL voor haar internetklanten de volledige logistiek uit handen gaan nemen, inclusief beheren van voorraden en fulfillment. Het gaat daarvoor een nieuw pakjesbedrijf opzetten.
- Afhaalpunten worden steeds belangrijker, naarmate de groei van online verkoop doorzet. Frank Quix (UvA) zegt in de Volkskrant dat over een paar jaar zeker zes keer zoveel online verkocht gaat worden. "Je wil niet zes keer zoveel autootjes in de straat, want dan wordt het een chaos." Om die reden start Ahold voor Bol.com afhaalpunten, te beginnen bij Albert Heijn. "AH krijgt er gewoon 800 vestigingen bij."
- 's Werelds grootste webwinkel, Amazon, rolt zijn verkopen binnen enkele maanden uit in Nederland. Met alle voorbereidingen komt hij uiterlijk in de zomer met een site en aparte marketing naar de Nederlandse markt. Dat melden bronnen betrokken bij die stap.
- De online receptendienst Smulweb begint met de verkoop van levensmiddelen. Bezoekers kunnen met één druk op de knop de ingrediënten voor recepten laten thuisbezorgen. Smulweb werkt daarvoor samen met Newco Food Retail, bekend van Smaak.nl
- Truus.nl, een webwinkel voor producten als tandpasta, luiers, vuilniszakken en alles wat daartussen ligt, heeft in samenwerking met de online Sanoma Media-titel Jonge Gezinnen een winkel op Facebook geopend.
- Nespresso presenteert met Nespresso Your Time een nieuwe, aanvullende bezorgservice voor Amsterdam: levering op afspraak, 7 dagen per week. Je bestelt telefonisch of via Nespresso.com en laat de koffie leveren op een tijdstip naar keuze;
- Foodfabrikant Procter & Gamble gaat zijn producten via internet rechtstreeks verkopen aan consumenten. Daartoe heeft de onderneming een eigen webwinkel geopend. Webwinkel Pgestore.com heeft voorlopig een assortiment van zo'n zevenhonderd producten van twintig van de merken van P&G
- Mobiel winkelen onderweg
'Ambient marketing meets mobile commerce. This project coming from Korea is awesome. It's an award winning campaign and a case-study to be analyzed by sociologists at the same time! In South Korea people spend a lot of time commuting and they don't really have much time (nor will) for super market shopping. So, here is the idea: Tesco (Homeplus in Korea) created a virtual store in the subway where commuters can buy their groceries out of a virtual wall. They just need to scan QR codes with their smartphones, products are added to

- their virtual cart and they get delivered to their homes as soon as they are back.’
- DeliXL start initiatief www.vers24/7.nl

Voor bovenstaand overzicht is geput aan een serie van artikelen die afgelopen periode zijn verschenen in de media. In de bijlage is een overzicht terug te vinden van een aantal van deze artikelen.

Rode draad van deze ontwikkelingen is als volgt:

- verdere groei online aankopen verwacht;
- verder gaande integratie van bricks & clicks (multi channel strategie van retailers);
- niche spelers proberen een plek te veroveren in de wereld van online food retail;
- opkomst van afhaalpunten als alternatief voor thuisbezorgen;
- webshops worden geïntegreerd met andere vormen van media;
- bedrijven gaan samenwerken, consolideren en elkaars netwerken inzetten;
- internet logistiek wordt een serieuze markt. Bedrijven als DocData, S&H fulfillment en PostNL breiden hun dienstverlening steeds verder uit;
- fabrikanten en groothandels starten met eigen webwinkels en passeren daarmee de traditionele eindschakels in de keten

Daarnaast kan een aantal trends worden gesignaleerd die relevant zijn voor de ontwikkeling van boerenwebwinkels:

- versophetwerk
- ambachtelijk koken
- koken met een app
- streekproducten en delicatessen
- geld uitgeven aan goed eten
- ongezond eten wordt duur (vet tax)
- transparantie in voeding steeds belangrijker
- co-creatie rond eten en drinken
- gepersonaliseerde marketing

2.3 Kritische succesfactoren voor een succesvolle webwinkel

Uit recente onderzoeken naar eisen en wensen van consumenten ten aanzien van webwinkels kan een aantal kritische succesfactoren voor een succesvolle webwinkel worden bepaald. Hieronder een overzicht:

2.3.1 Webshop van het jaar

Jaarlijks wordt de verkiezing ‘webshop van het jaar’ georganiseerd. Het is interessant om vast te stellen wat de beoordelingscriteria zijn. Deze vormen interessante input voor een succesvol businessmodel.

De beoordelingscriteria zijn de volgende

- Originaliteit / innovatieve karakter van de logistieke oplossingen
- Kosteneffectiviteit
- Klantvriendelijkheid van het bedrijf
- After Sales organisatie (o.a. retouren)
- Presentatie van bedrijf / artikelen
- Duurzaamheid van het bedrijf

2.3.2 Rapport Ecommerce logistiek België

In België is in 2011 een groot onderzoek uitgevoerd naar Ecommerce en logistiek. De hoofdlijnen van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende:

- succesvolle webshops hebben excellente logistiek gezamenlijk
- logistiek is toegevoegde waarde voor webshop, geen kostenpost
- Het post-aankoop proces houdt de consument het langste bezig > focus je resources dus niet enkel op (pre-)sales.
- E-fulfillment ervaring (= vanaf plaatsen order t.e.m. ontvangst ervan) moet goed zitten à is bepalend voor vertrouwen en retentie
- Goederen moeten op het juiste moment, op de juiste locatie (ook afhaalpunten) en in de juiste omstandigheden bezorgd worden! Zo niet zijn alle andere inspanningen (leuke website, goedkope producten, groot aanbod, enz.) voor niets geweest!
- Klant wil kunnen kiezen

Logistieke vertaalslag:

- Samenwerking in logistiek
- Logistieke oplossing is cruciaal voor klanttevredenheid en loyaliteit
- Biedt thuislevering aan, maar biedt tegelijkertijd alternatieven aan
- Geef klant keuzemogelijkheden

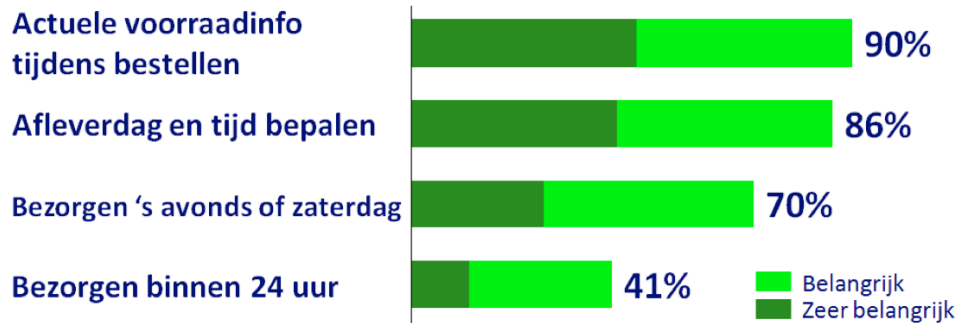
Reactie logistieke dienstverleners:

- Afhaalpunten-netwerk: Kiala, Mondial Relay, bpost
- Pakketautomaten: bpost
- Samenwerking TNT - Kiala

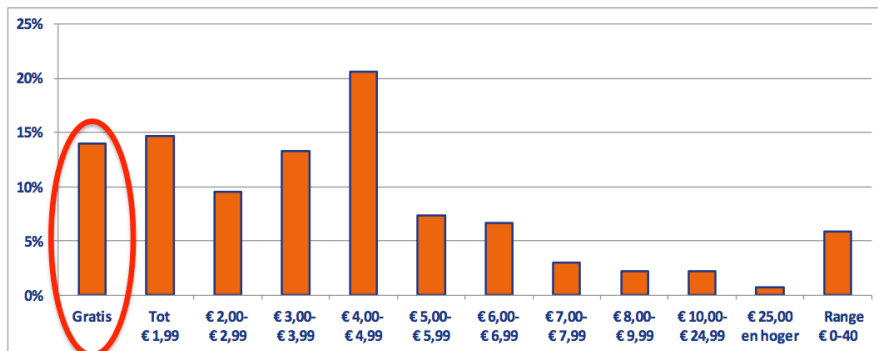
2.3.3 Onderzoek Delivery Match NL 2011

In Nederland is door het bedrijf DeliveryMatch een onderzoek uitgevoerd waarbij de eisen en wensen van de consument centraal staan:

Wat wil de online koper?

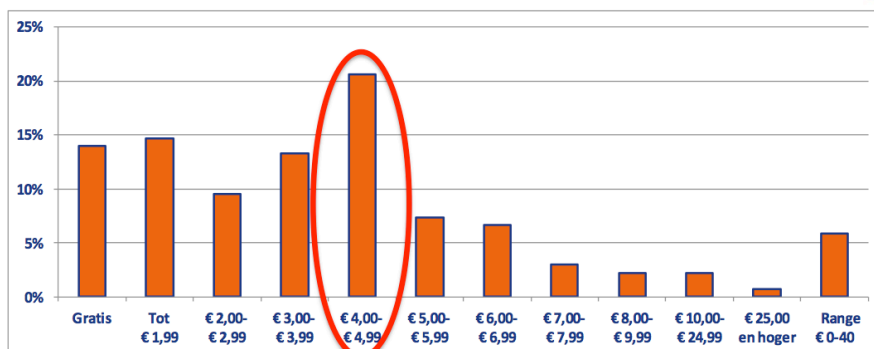


Informatie over bezorgkosten



13% bezorgt gratis

Informatie over bezorgkosten



Veelal berekenen webshops € 4,95, gemiddelde is € 4,30

Afleveropties 2010 > 2011



De online koper wil KIEZEN

- Afleveren op 1 of meerdere adressen
- Afhalen bij een eigen webshop afhaalpunt
- Afhalen bij een landelijk afhaalpunt
- Kiezen van een afleverdag
- Kiezen van een dag/tijdvak

Afleveropties 2010 > 2011



Keuze afleverdag is niet gegroeid (is toch een "Quick-Win" 😊)

De meerderheid van de online consumenten (65%) prefereert het kunnen kiezen van het aflevertijdstip boven een (extra) snelle levering

Logistieke vertaalslag

- Er is meer dan enkel levering binnen 24 uur
- Snel als het moet in functie van productcategorie / service level / betalingsbereidheid; langzaam als het kan
- Snelheid stuurt mee het e-fulfillment model
- Hoe reken je de afleverkosten door?
- Niet (en dus inbegrepen in productprijs) à "gratis verzending"
- Vaste afleverprijs: geheel of gedeeltelijk
- Op basis van aankoopbedrag, type goederen, afleveroptie

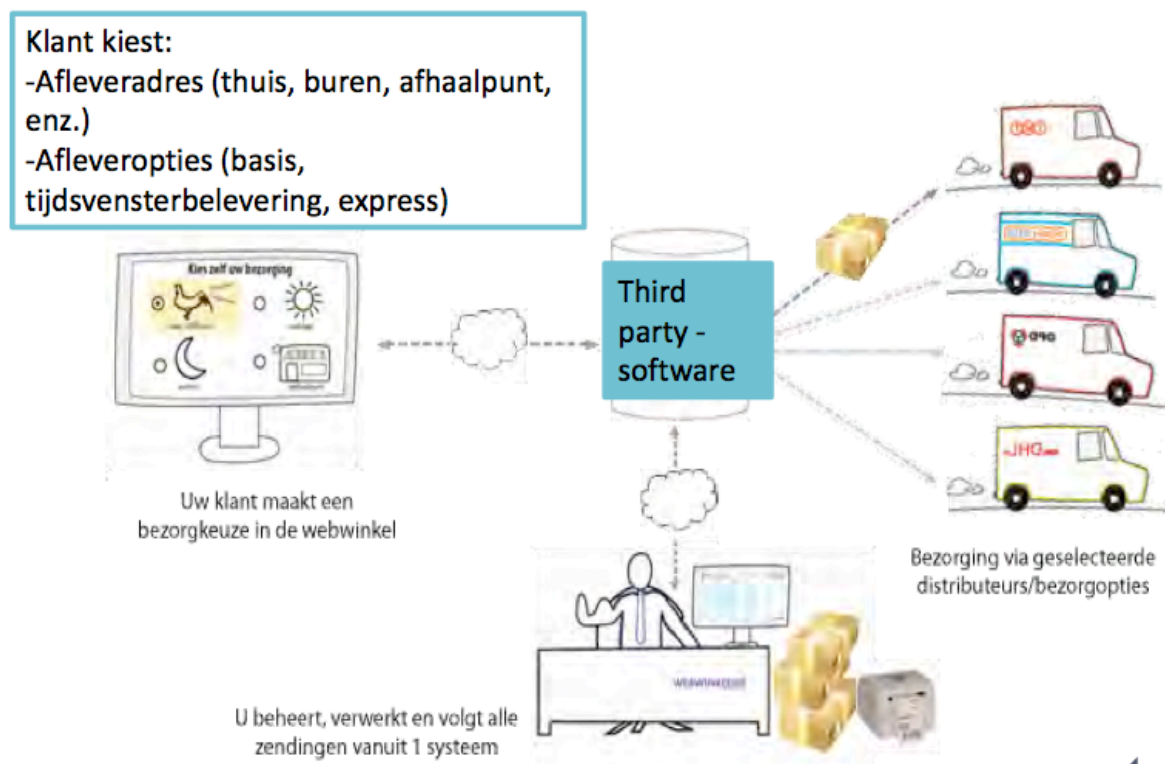
Overwegingen

- Gebrek aan keuze levermoment? Concurrentie?
- Is consument vandaag niet over-served?
- Duurzaamheid e-commerce lange termijn?
- Hoe omgaan met doorrekenen van verzendingskosten?
- Gelinked aan positionering: snelste, meest betrouwbare maar iets duurder, goedkoopste, meer innovatieve, .
- Kostcontrole door (geavanceerde) systemen en technologie
- Samenwerking met logistieke dienstverlener (volume, schaalvoordelen, densiteit netwerk)
- Efficiëntie logistieke processen

Noodzaak om duidelijke keuzes te maken: snelste, meest betrouwbare, ...? Webwinkels zullen zich moeten positioneren. De logistieke kosten hebben een directe impact op de marge. Elke besparing levert dus onder aan de streep direct een rendementsverbetering op.

2.3.4 Ontwikkelingen bij dienstverleners

Steeds meer zogenaamde "Third parties" bieden diensten van alle logistieke spelers aan: bv. Deliverymatch , Paazl:



In dit model geef je de klant optimale keuzemogelijkheden in de logistieke oplossing van de bestelling. Steeds meer webshops kiezen voor deze add on.

2.3.5 Benchmark

Om een goed beeld te krijgen van de logistieke keuzes en oplossingen die webwinkels maken hebben we in het kader van het project een benchmark gemaakt. Op de pagina's hierna zijn de resultaten te zien. Een aantal interessante bevindingen van deze benchmark:

- breed spectrum aan logistieke condities
- vrijwel alle shops uit de benchmark leveren in heel Nederland
- merendeel levert de dag na de bestelling (A voor B)
- veel webshops koppelen bezorgkosten aan bedrag bestelling. Bij Albert.nl spelt het bezorgmoment ook een rol in de hoogte van de kosten
- bij een deel van de shops kan de klant zelf een bezorgvenster kiezen
- bij een deel van de shops kan er worden gekozen voor de optie 'afhalen bij afhaalpunt'
- merendeel heeft logistiek in eigen beheer en de distributie uitbesteed aan een van de grote pakketdiensten

Webshop	Assortiment	Bezorgings- gebied	Conditie	Minimaal orderbedrag	Kosten	Bezorgmoment kiezen
Albert.nl	Kruidenierswaren (AH) Drogisterijartikelen (Etos) Dranken (Gall&Gall)	Midden en West Nederland, Noord Brabant en deel van Gelderland	Binnen 24 uur bezorgd	€ 70	Afhankelijk van de hoogte van de bestelling en het bezorgmoment tussen € 3,95 en € 11,95. Onder de € 100 extra kosten van € 1	Tijdblokken van 2 uur, ook 's avonds
Wehkamp	Warenhuis - geen kruidenierswaren - wel drogisterijartikelen	Heel Nederland	Vóór 22:00 besteld, morgen in huis	Geen	Afhankelijk van artikel tussen € 0 en € 29,95	Bezorgdag en optie voor middag of avond
Bol.com	Boeken, muziek, DVD's, speelgoed, electronica, games, computer	Heel Nederland	Vóór 22:30 besteld, morgen in huis	Geen	€ 1,95 per bestelling	Nee
Hema Online	Warenhuis, wijn, gebak, fietsen, scooters, boeken	Heel Nederland	Vóór 21:00 besteld, morgen in huis (niet voor het hele assort.)	Geen	Afhankelijk van de hoogte van de bestelling en het artikel tussen € 1,95 (boeken) en € 50- (scooter). Normale order: € 4,95	

Webshop	Assortiment	Bezorgings-gebied	Conditie	Minimaal orderbedrag	Kosten	Bezorgmoment kiezen
BoodschappenXL	Kruidenierswaren en kantoorartikelen	Deel van Friesland en Groningen	Bezorgen op dinsdag en vrijdag op basis van A-C	€ 50	Tussen € 3,60 en € 7,-	Drie tijdblokken 's middags en 's avonds op dinsdag en vrijdag
Truus.nl	Huishoudelijke en verzorgingsproducten. Cosmetics	Heel Nederland	Vóór 14:00 besteld, morgen in huis	Geen	Vanaf € 45 gratis bezorgd, daaronder € 4,95 bezorgkosten	Kiezen voor overdag of 's avonds bezorgen (di - do)
Smaak.nl	Kruidenierswaren, zoveel mogelijk direct van de boer. Veel bio, niet alles	Heel Nederland m.u.v. Waddeneilanden	Vóór 10:00 besteld, morgen in huis. Vaste bezorgdagen (2x/week) in de regio ivm beperkt # bestellingen	Geen. Wel € 6,95 orderkosten bij bestelling < € 25	Vanaf € 50 gratis bezorgd, daaronder € 4,95 bezorgkosten	Vier tijdblokken, inclusief 1x avond. Voorlopig in de regio 2 vaste bezorgdagen. Randstad 6 dagen/week
Odin Webwinkel	Kruidenierswaren, biologisch en biologisch-dynamisch. Boeken	Heel Nederland	1,5 dag bestellen voor de vaste 'afhaaldag'	Geen. Wel € 2,50 orderkosten bij bestelling < € 15	er wordt niet thuisbezorgd. Geen bezorgkosten	Vaste afhaaldag

Webshop	Afhalen	Logistiek	Distributie	Retour	Verpakking	Opmerkingen
Albert.nl	Nee	Eigen DC's speciaal voor de webwinkel	In eigen beheer, transport door derden onder regie Albert.nl. Overslagpunten in de regio	€ 25	Statiegeldkratten	Eén kassa voor de drie webwinkels
Wehkamp	DHL Servicepoint. Zelfde prijs	Eigen DC	Selektvracht (DHL) voor kleine goederen. Voor grote artikelen alternatieve vervoerders	Gratis retourneren	Eenmalige verpakking	Partnerships met tal van traditionele retailers via het Wehkamp-model
Bol.com	Kiala afhaalpunt, zelfde prijs	Docdata	PostNL, PostNL-pakketten en UPS (televisies)	Gratis retourneren	Eenmalige verpakking	Korting op bulkbestellingen
Hema Online	In HEMA-winkels	Eigen DC, speciaal voor de webwinkel	Thuisbezorging via Selektvracht (DHL). Voor grote artikelen alternatieve vervoerders	In een HEMA-winkel	Eenmalige verpakking	

Webshop	Afhalen	Logistiek	Distributie	Retour	Verpakking	Opmerkingen
BoodschappenXL	Nee	Eigen beheer	Eigen beheer	Niet goed, geld terug	XL statiegeld dozen	Kopen zelf in bij de Sligro op basis van bestellingen klant
Truus.nl	Nee	Eigen beheer	TNT voor dagleveringen; Selektvracht voor avondleveringen	Niet goed, geld terug. Gratis terugsturen via antwoordnummer	Eenmalige verpakking	Speciale abonnementsservice voor vaste bestelling met extra korting
Smaak.nl	Nee	Eigen beheer	De Versbezorger (onderdeel van de holding Newco Food Retail)	Niet goed, geld terug. Vervangend product of waardebon	Eenmalige verpakking	Zusterbedrijf is Culinaire Versmarkt. Veel acties via actie- en kortingssites, o.a. Smulweb
Odin Webwinkel	Ja, bij 400 afhaalpunten in NL	Door Odin Groothandel en Logistieke Dienstverlening (Geldermalsen)	Door Odin Groothandel & Logistieke Dienstverlening	Contact opnemen met klantenservice	?	Ook abonnementen. Ook groot-verpakkingen. Onderdeel van Estafette Associate. Crowdfunding via stichting

H.3 HET IDEALE BUSINESSMODEL

3.1 Wehkamp als lichtend voorbeeld

Wehkamp wordt op Europees niveau gezien als een voorbeeldbedrijf van een succesvolle etailer. Daarom hebben we een case study gemaakt van het Wehkamp concept.

wehkamp.nl: hét online warenhuis voor de Nederlandse consument, is verrassend, veelzijdig en actueel. Het bedrijf is opgericht in 1952 en sinds 2008 onderdeel van RFS Holland Holding B.V. wehkamp.nl is met 1,6 miljoen vaste klanten, ruim 110 miljoen bezoekers per jaar en circa 5 miljoen zendingen per jaar marktleider in online winkelen en is het grootste online warenhuis van Nederland. Het assortiment bestaat uit zo'n 100.000 artikelen verdeeld over Mode, - Huis, Tuin & Do It Yourself, - Elektronica, Entertainment & Huishoudapparatuur, - Sport & Vrije Tijd en Beauty & Wellness. De merkwaarden van wehkamp.nl -actueel, verrassend, eigenzinnig en betrokken- zijn leidend bij de keuzes die gemaakt worden in het assortiment, de services, de prijsstelling en de communicatie en komen in alle onderdelen van de winkelformule terug.

Naast deze merkwaarden onderscheidt wehkamp.nl zich door haar pioniersmentaliteit: wehkamp.nl loopt voorop als het gaat om (internet)ontwikkelingen. De introductie van de mobiele website m.wehkamp.nl in 2009, de kortings-4daagse met 'augmented reality' en 'W.APP', de location based applicatie voor smartphones zijn hier goede voorbeelden van. wehkamp.nl heeft ruim 700 medewerkers, werkzaam in drie verschillende vestigen, t.w. Zwolle (hoofdkantoor), Dedemsvaart en Maurik (distributiecentra). Vanuit deze distributiecentra gaan er per jaar miljoenen zendingen de deur uit. Samen beslaan deze distributiecentra ruim 60.000 m2 magazijnoppervlakte.

Wehkamp heeft er een aantal jaren geleden voor gekozen om van een postorderbedrijf (catalogus) een echte internetretailer te worden. Wehkamp heeft besloten om strategische partnerships te sluiten en om de belevingswerelden van de consument als uitgangspunt te nemen. Dat betekent voor het onderwerp strategische partnerships dat men een groot deel van de back office processen niet alleen heeft ingericht voor het verkopen van de eigen producten, maar dat men deze faciliteiten ook ter beschikking stelt aan partners in de vorm van eigen webshops (een variant op 'shop-in-shop' uit de traditionele retail). Wehkamp ondersteunt daarbij haar partners op de volgende onderdelen:

- Logistiek en distributie
- Betalingsverkeer & financiële dienstverlening
- Emailing & nieuwsbrieven
- Marketing
- Datamining

Wehkamp heeft ondertussen partnerships met o.a.:

- C&A
- Etam Groep
- Dolcis
- Beter Bed
- Scapino
- Procter and Gamble
- De Mandemakers Groep

- Nelson Schoenen
- Beijersdorfer
- Henkel

De transformatie die Wehkamp de laatste jaren maakte van catalogus- naar internetretailer heeft gezorgd voor de nodige aanpassingen in het logistieke proces. “E-logistiek is niet alleen maar met pakjes schuiven”. Belangrijke logistieke principes van Wehkamp hebben nadrukkelijk te maken met

- voorraadniveaus
- sales
- service levels voor de klant
- werkkapitaal

Er is een model van samenwerking met strategische leveranciers gekozen op basis waarvan er dagelijkse replenishment plaatsvindt van de voorraad in de twee DC's van Wehkamp. In het oude model werd het DC wekelijks aangevuld, in het nieuwe model wordt er voor de hardlopers dagelijks geleverd door de leveranciers van Wehkamp.

In de nieuwe website is wehkamp.nl van drie productgroepen overgestapt naar vijf belevingswerelden; - Fashion, - Home & Garden, - Electronics, Entertainment & Household, - Beauty & Wellness en - Sports & Leisure. Naast de aanpassing van de navigatie, waardoor de klant beter bediend wordt, staat inspiratie meer dan ooit centraal. Aan de nieuwe website zijn tal van innovatieve functies toegevoegd die online shoppen leuker en makkelijker maken. Zo kunnen klanten, via een “drag and drop-optie” zelf combinaties maken op een moodboard. Deze collages, die bijvoorbeeld ook door experts uit de modewereld gemaakt worden, kunnen vervolgens eenvoudig gedeeld worden via de diverse social media. Ook het recent gelanceerde “Samen Shoppen”, waarbij (bevriende) klanten via verschillende locaties een shopervaring delen, maakt nadrukkelijk onderdeel uit van de nieuwe website.

Wehkamp timmert zeer nadrukkelijk aan de weg als etailer en is daarbij de laatste jaren zeer succesvol. Hieronder een greep uit een aantal artikelen die de dynamiek en innovatie goed weergeven:

wehkamp.nl vestigt zich in de Nederlandse winkelstraat

wehkamp.nl, het grootste online warenhuis van Nederland, vestigt zich vanaf donderdag 22 april a.s., in nagenoeg alle grote Nederlandse steden. Vanaf die dag ontvangen gebruikers op maar liefst 5500 verschillende plaatsen in Nederland 10% extra korting bij het mobiel bestellen van producten op wehkamp.nl. Deze plaatsen bevinden zich in de buurt van bekende winkelketens.

Korting op locatie wehkamp.nl realiseert dit door het aanbieden van een nieuwe innovatieve ‘location based’ applicatie voor smartphones: W.APP. Met deze applicatie krijgt de gebruiker extra korting op basis van zijn GPS-locatie. Hiervoor zijn 5500 kortinglocaties aangewezen in winkels- en winkelstraten verspreid over Nederland. wehkamp.nl is hiermee het eerste bedrijf dat locatiekorting aanbiedt, door het koppelen van een GPS-functionaliteit aan een smartphone-applicatie.

W.APP W.APP is gratis te downloaden en vindt met behulp van GPS automatisch de dichtstbijzijnde wehkamp.nl kortinglocatie. Bestelt de gebruiker vervolgens op deze locatie een product via de mobiele site van wehkamp.nl, dan ontvangt hij 10% extra korting. W.APP is gelanceerd voor alle populaire smartphones: iPhone, Android, Windows Mobile en Blackberry. W.APP is te downloaden vanaf app.wehkamp.nl of de betreffende App Store of Market.

Innovatie wehkamp.nl heeft een naam hoog te houden als het gaat om het lanceren innovatieve online mediatoepassingen. Zo zagen het Mobiele warenhuis, het Samen shoppen en Spot de Shopper het daglicht. Bovendien is wehkamp.nl het eerste online warenhuis dat de mogelijkheden van User Generated Content verder benut. Klanten kunnen sinds kort naast het geven van reviews ook foto's en video's van hun aankoop uploaden op wehkamp.nl. Door het lanceren van W.APP met de unieke korting op locatie, houdt wehkamp.nl tevens haar traditie in ere door met de korting4daagse met spraakmakende innovaties te komen. Zo maakte wehkamp.nl voor de afgelopen korting4daagse in november 2009, als eerste Nederlandse retailer gebruik van een augmented reality om haar klanten een unieke 3D-winkelervaring te bezorgen.

wehkamp.nl opent ludieke mobiele brandstore in PC Hooftstraat

wehkamp.nl en Monique Collignon hebben vandaag op ludieke wijze hun samenwerking kenbaar gemaakt aan het winkelend publiek in de PC Hooftstraat in Amsterdam. Het grootste online warenhuis opende een tijdelijke brandstore in een limousine. Monique Collignon toonde met zes modellen de collectie, die vanaf vandaag exclusief verkrijgbaar is via wehkamp.nl. Het winkelende publiek werd uitgenodigd om de nieuwe collectie van Monique Collignon 'MC Couture Light' online in de limousine te bekijken. Naast de huidige collectie zal Monique Collignon in 2012 exclusief voor wehkamp.nl nog vier MC Couture Light collecties ontwerpen.

wehkamp.nl introduceert cadeaubon

Deze week is het online assortiment van wehkamp.nl verrijkt met de wehkamp.nl cadeaubon. Met de introductie van de cadeaubon hoopt het online warenhuis- naast de ruim 114 miljoen huidige bezoekers – nieuwe klanten te inspireren en de grote diversiteit aan producten op wehkamp.nl te tonen.

De beslissing om de cadeaubon te introduceren is mede tot stand gekomen vanwege de toenemende vraag van onze klanten. "De cadeaubon is een populair cadeau. Met de introductie van de wehkamp.nl cadeaubon geven we antwoord op de grote hoeveelheid aanvragen en kunnen onze klanten nu producten uit het hele assortiment van wehkamp.nl cadeau geven aan anderen", aldus Helga van den Oord, accountmanager Marketing.

Wehkamp.nl met Procter & Gamble in verzorgingsproducten

Wehkamp.nl opent komende zondag een speciale afdeling met producten op het gebied van persoonlijke verzorging. Procter & Gamble, bekend van merken als Pampers, Gillette en Max Factor, is de opvallende launching partner van het webwarenhuis.

Wehkamp.nl schrijft over de samenwerking met de reus in fast moving consumer goods (fmcg): 'De strategische combinatie is er op gericht om beauty & wellness concepten te vermarkten en gezamenlijk te innoveren om te blijven voorzien in de snel groeiende behoefte onder consumenten op dit vlak.'

Wehkamp.nl en Beiersdorf kondigen intensieve samenwerking aan

Zwolle, 9 februari 2012 – wehkamp.nl en Beiersdorf gaan intensief met elkaar samenwerken om het online kanaal voor verzorgingsproducten in Nederland verder te ontwikkelen. Deze samenwerking bevat niet alleen de verkoop van – in eerste instantie – het complete assortiment van Nivea, maar ook gezamenlijke activiteiten voor het geven van informatie over huidverzorging aan consumenten. Hiermee spelen beide partijen in op de toenemende informatiebehoefte van consumenten als het gaat om verzorgingsproducten en de voorkeur voor betrouwbare, authentieke huidverzorgingmerken. Vanaf volgende week is het complete assortiment van Nivea via wehkamp.nl te koop.

Wehkamp.nl sluit strategische samenwerking met Henkel

ZWOLLE, 10 januari 2012 - De grootste online winkel van Nederland en de marktleider in Haarcosmetica gaan een samenwerking aan op strategisch niveau. Sinds eind december zijn zo'n 200 haar- en lichaamsverzorgingsproducten van de merken Schwarzkopf, Syoss en FA aan het online assortiment van wehkamp.nl toegevoegd. Met deze samenwerking spelen wehkamp.nl en Henkel in op de trend waarbij de consument meer en meer verzorgingsproducten online aanschaft.

Wehkamp en C&A breiden samenwerking uit

Al lange tijd werken Wehkamp en C&A samen. C&A heeft besloten om niet zelf een webshop te beheren, en is daarom gaan samenwerken met Wehkamp zodat toch de mode van C&A online gekocht kan worden. De omzet via dit kanaal staat inmiddels in de top 3 van alle winkels. Beide bedrijven hebben besloten om de samenwerking uit te breiden. Vanaf eind juni verschijnt de eerste digitale nieuwsbrief van C&A. De opmaak, design en de verzending van de uiting worden gerealiseerd door het e-mailmarketingteam van Wehkamp. Dit team won vorig jaar de EMMA award en was er tevens verantwoordelijk voor dat Wehkamp op het gebied van e-mailmarketing werd gekroond tot Europese industry Leader.

Beter Bed krijgt plek bij Wehkamp

Het online kopen van bedden bij Beter Bed doe je voortaan via Wehkamp. Hiervoor is Beter Bed een samenwerking aangegaan met het postorderbedrijf, waarmee het in één keer een compleet nieuwe webshop introduceert. In de speciale Beter Bed-webshop is een groot deel van het assortiment online verkrijgbaar, waaronder merken als M line, Kårlsson, Alpin+ en Pullman. Ook al loopt de bestelprocedure via Wehkamp, de bestellingen worden geleverd door Beter Bed zelf.

De twee bedrijven zijn de samenwerking aangegaan, omdat het online verkopen van bedden op korte termijn sterk zal toenemen. Met de expertise van Wehkamp wil Beter Bed goed beslagen ten ijs komen met de verkoop via een webshop, en daarom is de samenwerking een nieuwe manier om Beter Bed snel te laten groeien.

Wehkamp en Scapino slaan handen ineen

Wehkamp en Scapino werken vanaf vandaag samen waardoor de collectie van Scapino nu ook online beschikbaar is bij Wehkamp. Deze uitbreiding van de online verkoop vult de bestaande webshop van Scapino zelf aan.

Uit bovenstaande informatie en artikelen wordt duidelijk dat Wehkamp een enorme ontwikkeling doormaakt. Van traditioneel, eendimensionaal postorderbedrijf naar een veelzijdige etailer met innovatie IT- en marketingdiensten, uitgekiende logistiek (verregaand gemechaniseerde distributiecentra met een hoge mate van automatisering) en succesvolle partnerships. Een mooi en leerzaam voorbeeld voor boerenwebwinkels. Het is dan ook raadzaam voor boerenwebwinkels om goed te kijken naar het model van Wehkamp en te kijken welke onderdelen hiervan ook in de omgeving van een boerenwebwinkel te gebruiken zijn.

3.2 Kenmerken van boerenwebwinkels

Boerenwebwinkels hebben een aantal kenmerken die belang zijn voor het bepalen van het optimale operationele concept. Hieronder een overzicht van de belangrijkste onderwerpen:

Onderwerp	Webwinkels algemeen	Boerenwebwinkels
Bestellingen/klantvraag	Onvoorspelbaar	Enigszins voorspelbaar
Ordercyclustijd	Dagelijks, elk uur	Min of meer vast weekschema
Assortiment	Zeer groot	Beperkt
Klanten	Niet gekend, ad hoc, eenmalig	Gekend, veelal repeterend
Concurrentie	Oneindig groot	Zeer beperkt
Herbevoorrading	Op basis van real time behoeften	Grotendeels wekelijks; vraaggestuurd
Distributiemodel	Steeds meer drop shipments	Grotendeels X-dock via DC's boerenwebwinkels
Verzendingsstype	Individuele artikelen. Beperkt aan orderregels	Veel orderregels, 1 tot 2 kratten qua omvang
Bestemmingen	Grote verspreiding, vrijwel geen grenzen	Begrensde verzorgingsgebieden
DC configuratie	Fijnmazig	Fijnmazig

3.3 Het ICT concept

Voor een succesvol businessmodel van een boerenwebwinkel is ICT cruciaal. De webshop is letterlijk het visitekaartje van het bedrijf, dé plek waar de producten worden getoond, de aankopen van de klant plaatsvinden en dus de omzet wordt geboekt. De ondersteuning van de back office processen is daarbij tegelijkertijd essentieel om de bestellingen, de informatiestromen en het betalingsverkeer efficiënt, snel en betrouwbaar af te handelen.

Belangrijke onderdelen van het ICT-concept van een boerenwebwinkels zijn onder meer de volgende:

- Content Management Systeem voor het beheer en onderhoud van de site en webshop
- Bestelsysteem
- Betalingssysteem
- Back office support voor ondersteuning van alle operationele processen
 - ✓ inkoop
 - ✓ logistiek
 - ✓ voorraad- en assortimentsbeheer
 - ✓ transport & distributie (o.a. rit- en routeplanning)
 - ✓ emballage
- Financiële administratie
- Databases voor het vastleggen van alle stamgegevens
- (EDI)Koppelingen naar derden
- Nieuwsbriefgenerator

Belangrijke aspecten voor de webwinkel zijn integratie met Social Media, SEO (vindbaarheid middels zoekmachines) en veiligheid. Tegenwoordig zijn interessante zogenaamde 'open source' oplossingen beschikbaar voor het ontwikkelen en beheren van webshops.

Hofwebwinkel heeft een analyse gemaakt van de verschillende functionaliteiten die nodig zijn voor een professionele ICT-omgeving voor een boerenwebwinkel. Op basis van dit concept laat Hofwebwinkel momenteel een geheel nieuwe ICT-omgeving ontwikkelen. In de zomer van 2012 wordt deze ontwikkeling opgeleverd en in gebruik genomen. Er is gekozen voor open source. Hofwebwinkel heeft het plan om de ICT-oplossing ook voor andere boerenwebwinkels beschikbaar te gaan stellen.

3.4 Het logistieke concept

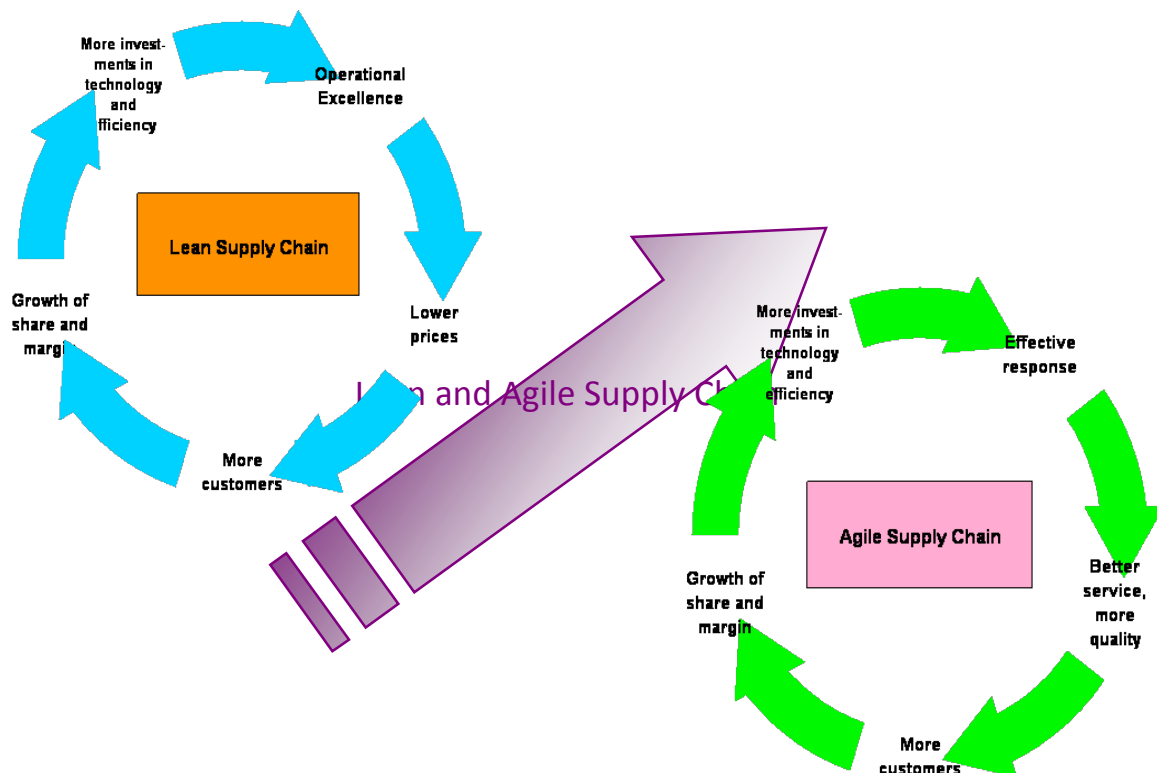
Een goed logistiek concept is cruciaal voor het succes van een webwinkel. Maar het goed organiseren van de logistieke operatie is niet makkelijk en levert voor menig webwinkel flink wat hoofdbrekens op. Zeker ook omdat de kosten die gepaard gaan met de logistieke operatie een groot onderdeel uitmaken van de operationele kosten. Ruim 50% van deze operationele kosten bestaan uit logistieke kosten. Deze operationele kosten maken op hun beurt ongeveer 30% uit van de totale kosten. Besparingen op de logistieke kosten kunnen dus een significante bijdrage leveren aan het vergroten van het operationele resultaat van een boerenwebwinkel.

Zoals uit de hiervoor gememoreerde onderzoeken blijkt zijn aspecten als snelheid, betrouwbaarheid, informatievoorziening en keuzemogelijkheden voor de klant (tijdvenster en locatie) belangrijke ingrediënten voor een succesvol logistiek concept. In logistieke termen noemen we dat ook wel het service level.

De uitdaging voor een boerenwebwinkel is om een logistiek concept te hanteren dat zowel bijdraagt aan een hoog service level als aan beheersbare logistieke kosten. En dat in een omgeving die zeer turbulent is, veel onzekerheden met zich meebrengt aan waar de complexiteit steeds groter wordt:



De sleutel tot succes zit 'm erin om in deze dynamiek elke dag weer tot de best mogelijke oplossing te komen. Dat vraagt om een logistieke keten die 'lean en agile' is. Oftewel een concept dat zowel hoogresponsief is (snel kunnen reageren op klantvragen en op veranderingen in de markt) als kosten efficiënt. Principes uit de filosofie van Lean en Operational Excellence kunnen daar goed bij helpen:



Operational Excellence

- beschikbaarheid tegen zo laag mogelijke kosten
- assortiment is gerationaliseerd, processen zijn gestandaardiseerd
- output is betrouwbaar
- maximaal bestelgemak voor de klant
- een grote mate van teamwork onder medewerkers

Lean:

het verwijderen van overtolligheden en het op elkaar afstemmen van noodzakelijkheden met als doel om, op korte en lange termijn, optimaal te voldoen aan de behoeften van de markt.

- streven naar foutloze producten en diensten
- die op aanvraag en direct geleverd kunnen worden
- volgens de specificaties van de klant
- zonder verspilling van materialen, uren en andere middelen
- in een veilige werkomgeving (fysiek, emotioneel, professioneel)
- voortdurend verbeteren

En dat in een sector waar traditioneel beperkte kennis van logistiek en supply chain beschikbaar is en er doorgaans weinig investeringsmiddelen voor goede logistieke oplossingen zijn. Dat vraagt dus onder meer om creativiteit, zelfwerkzaamheid en de bereidheid om te leren van anderen. Extra complicatie is dat veel boerenwebwinkels maar één of enkele leverdagen hebben. En dat betekent weer dat indien de logistiek in eigen beheer wordt uitgevoerd er een logistieke infrastructuur aanwezig moet zijn die maar beperkt wordt benut en waarvan de bezettingsgraad dus

laag is. Resultaat: hoge kosten. Uitbreiden van het aantal leverdagen is een optie, maar zal op korte termijn kosten toevoegen om dat naar verwachting een deel van de omzet zal worden verschoven. Voor de langere termijn zal het echter onhoudbaar zijn (zeker ook omdat de markt er om zal vragen) om het aantal leverdagen uit te breiden.

Uitbesteden

Is het uitbesteden van de logistieke activiteiten dan wellicht een betere optie? Dat is maar zeer de vraag. Het specifieke karakter van de producten van een boerenwebwinkel maakt dat het lastig is om de logistiek onder te brengen in een algemeen distributienetwerk. Dat zou interessant zijn uit kosten oogpunt. Echter juist vanwege het specifieke karakter zal ook een logistieke dienstverlener een min of meer klantspecifieke operatie moeten opzetten waarbij het nog maar de vraag is of het daardoor veel goedkoper wordt. Zeer waarschijnlijk niet vanuit synergie-oogpunt, mogelijk wel omdat van een gespecialiseerde dienstverlener meer efficiëntie kan worden verwacht. Overigens is er bij boerenwebwinkels een grote terughoudendheid ten aanzien van uitbesteding. Men acht productkennis (met name bij versartikelen) en het klantcontact bij aflevering zeer belangrijk.

De distributie (bezorging) van de producten leent zich zeer waarschijnlijk nog het meest voor uitbesteding. In dat kader is er voor Hofwebwinkel een vragenlijst opgesteld (zie hierna) en met een aantal potentiële distributeurs gesproken. Slechts één gespecialiseerd bedrijf lijkt eventueel in aanmerking te komen om een aantal routes voor Hofwebwinkel te gaan rijden.

Alle boerenwebwinkels voeren de logistieke werkzaamheden momenteel in eigen beheer uit. Iedereen heeft zijn eigen magazijn, zijn eigen methodieken en processen, zijn eigen automatiseringsoplossing, zijn eigen verpakkingsmaterialen/kratten en zijn eigen vrachtauto's/bussen. Er is geen samenwerking, synergie en een zeer beperkte uitwisseling van kennis en ervaringen.

De Grote Verleiding werkt momenteel aan een eigen systeem voor rit- en routeplanning. Dit systeem wordt speciaal voor DGV door een software leverancier ontwikkeld. Het verdient aanbeveling voor andere boerenwebwinkels om zodra deze software in bedrijf wordt genomen kennis te nemen van de werking in de dagelijkse praktijk. Bij gebleken succes kunnen mogelijk ook andere boerenwebwinkels gebruik gaan maken van deze oplossing.

Programma van eisen en wensen distributie De Hofwebwinkel

No.	Vraag	Antwoord LDV	Toelichting LDV
1	Vaste chauffeurs per route		
2	Chauffeurs hebben communicatieve, commerciële rol		
3	Logo Hofwebwinkel op bus/wagen (bijvoorbeeld een magneetbord)		
4	Duurzaam transport		
5	Geconditioneerd transport (6 - 10 °C)		
6	Optimale rit- en routeplanning		
7	Berichtgeving aan klant met tijdvenster van bezorging		
8	Berichtgeving aan klant bij afwijkingen gedurende de dag van leveren		
9	Bezorging op vaste dagdelen		
10	Laadtijd bus is circa 1 uur. Chauffeur help met laden		
11	Bezorgen donderdag - zaterdag; ophalen leveranciers woensdag		
12	Rondritten door NL voor uitwisseling regioproducten		
13	Retourname leeg fust en statiegeldflessen		
14	Consolideren en wassen leeg fust		
15	Verklaring van goed gedrag chauffeurs		
16	Referenties in de levensmiddelen		
17	Aansluiting bij bestaand distributienetwerk		
18	HACCP-certificaat		
19	Innovatief, bijvoorbeeld meedenken over afhaalpunten, consolidatie		
20	Dagelijks rapport met feedback over afleveringen (kwalitatief)		
21	Wekelijkse KPI-rapportage		
22	Visie op fijnmazige distributie food		
23	Op termijn ook mogelijkheden voor opslag DKW		
24	Servicelevels per bezorgregio (afhankelijk van dropdichtheid)		
25	Orders worden elektronisch doorgestuurd door Hofwebwinkel		

Belangrijke onderdelen in het logistieke concept van een boerenwebwinkel zijn:

Supply Chain Planning

- forecasting
- plannen van inkoop en leveringen
- voorraadbeheer in de keten
- THT-bewaking

Fullfilment

- crossdock versartikelen
- picken uit voorraad van DKW
- consolidatie en verpakking

Distributie

- Rit- en routeplanning
- Levervensters
- Afhaalpunten als alternatief voor thuisbezorging
- Afhandeling retouren

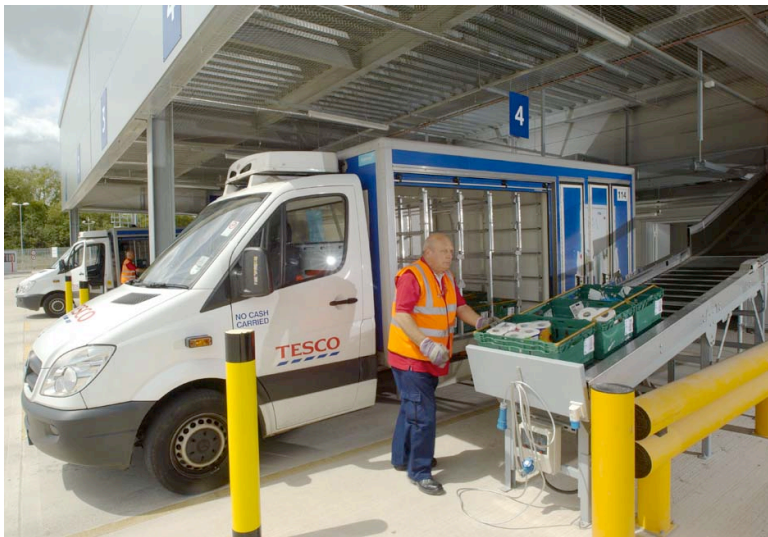
Ter illustratie hieronder het logistieke proces bij Tesco – één van 's wereld meest succesvolle etailers – in beeld:



6 kratten parallel verzamelen (vergelijkbaar met concept Hofwebwinkel)



De gepicke kratten gaan via conveyorbanen en liften naar het expeditiegebied



De kratten arriveren bij de distributiewagens. Kratten worden in rekken geschoven.

Zoals te zien is op de foto's is de logistieke operatie een combinatie van een manueel en gemechaniseerd proces. Met gemechaniseerde systemen kunnen tot 1000 orderregels per manuur worden verwerkt. Dergelijke systemen lenen zich uit oogpunt van terugverdiendtijd alleen voor grote volumes en zogenaamde 'conveyable' verpakkingen. Wehkamp.nl is een voorbeeld van een DC waar een deel van het logistieke proces is gemechaniseerd onder meer met behulp van zogenaamde sorters.

Hieronder een afbeelding van het orderverzamelproces bij Albert.nl en bij Docdata (dienstverlener van o.a. Bol.com). Ook hier is goed te zien hoe arbeidsintensief dit proces is. Een soortgelijk manueel orderverzamelproces is onder meer ook terug te vinden in het DC van Hema.nl.



Orderverzamelen bij Albert.nl



Orderverzamelen bij Docdata (Bol.com)

orderver

3.5 KPI's

In nauwe samenwerking met Hofwebwinkel is een zogenaamd KPI-dashboard gemaakt waarin de belangrijkste KPI's voor het operationele proces van een boerenwebwinkel zijn vastgelegd. Met behulp van dit dashboard kan een boerenwebwinkel op frequente basis de operationele prestaties monitoren op basis van de vastgestelde normen.

Op de volgende pagina is een voorbeeld te zien van dit dashboard.

Onderdeel	KPI's	Hoe te meten?	Hoe te rapporteren	Frequentie	Norm
1. DC	a. Picking productiviteit	Σ orderregels picked	Orderregels/uur	Dagelijks	
		Σ gewerkte uren aan picking			
	b. Picking service level	Σ items foutloos picked	%	Dagelijks	
		Σ items picked			
	c. Inbound productiviteit	Σ kratten volledig verwerkt < 2 uur	%	Wekelijks	
		Σ ontvangen kratten			
2. Transport	a. Betrouwbaarheid van de leveringen	Σ aantal leveringen op tijd, compleet en zonder fouten	%	Wekelijks	
		Σ aantal leveringen			
	b. Bezettingsgraad bussen	Σ m3 verzonden	%	Wekelijks	
		Σ m3 beschikbaar			
	c. Omzet per kilometer	Σ omzet	%	Wekelijks	
		Σ gereden kilometers			
	d. Transportkosten per kilometer	Σ transportkosten	%	Wekelijks	
		Σ gereden kilometers			
3. Voorraad en service	a. Voorraad in weken omzet	Σ totale voorraadwaarde	weken	Wekelijks	
		Σ omzet per week			
	b. Uitlevergraad	Σ items beschikbaar voor uitlevering	%	Dagelijks	
		Σ aantal items besteld			
	c. Service level leveranciers	Σ geleverde bestellingen op tijd, compleet en zonder fouten	%	Wekelijks	
		Σ bestellingen			
4. Commercieel	a. Omzet per bestelling	Σ omzet	€	Wekelijks	
		Σ bestellingen			
	b. Omzet per drop	Σ omzet	€	Wekelijks	
		Σ drops			
	c. Orderregels per bestelling	Σ orderregels	Aantal	Wekelijks	
		Σ bestellingen			

3.6 Business model

3.6.1 Inleiding

Om een boerenwebwinkel met een gezonde financiële toekomst te kunnen realiseren dient te worden gewerkt aan een verbetering van het rendement. Als we kijken naar huidige rendementen dan kunnen we stellen dat deze bij de meeste boerenwebwinkels flink moeten worden verhoogd om een gezonde bedrijfsvoering met voldoende investeringscapaciteit te kunnen realiseren. Voor het verhogen van het rendement kunnen verschillende wegen worden gekozen:

Vergroten omzet

Om te komen tot vergroting van de omzet kunnen de volgende maatregelen worden ingezet

- gemiddelde orderbedrag per bestelling omhoog brengen
 - zorgen voor aankoopprikkels
 - inzetten van social media (voorbeeld bol.com)
 - actie- en kortingssites (denk aan Groupon)
 - nieuwsbrieven
 - kortingsacties ('deze week gratis bezorgen')
 - inspelen op relevante koopmomenten
 - gepersonaliseerde marketing
 - samenwerking
 - uitbreiden assortiment
 - shop in shop concept mogelijk maken
 - category management in samenwerking met leveranciers
 - toevoegen van nieuwe assortimentsgroepen
 - bulkkorting voor aankoop van grote volumes
- aantal bestellingen per klant omhoog brengen
 - uitbreiden van het aantal bestel- en leverdagen
 - vaste boodschappenlijstjes
- aantal klanten vergroten
 - meer klanten in bestaande bedien regio's
 - nieuwe regio's gaan bedienen
 - uitbreiden van B2C met B2B

Kosten omlaag

- minimale voorraden (X-dock-concept)
- vergroten dropdichtheid (minder kilometers per € omzet)
- inzetten van professionele afhaalpunten
- spreiden van overheadkosten over grotere volumes

Margeverbetering

- meer producten met hoge marges in het assortiment opnemen. Denk aan:
 - non food
 - wijnen
 - cadeaus en cadeaubonnen
- vergroten inkoopvolume waardoor lagere inkooprijzen kunnen worden bedongen
- schakels in de keten overslaan en rechtstreeks inkopen bij boeren en producenten

Om tot vergroting van omzet te komen en investeringsmiddelen te genereren om tot duurzame

kostenbesparing te kunnen komen is flinke groei noodzakelijk. Het is zeer de vraag of de organische (autonome) groei van boerenwebwinkels groot genoeg zal zijn. Een aantal alternatieven om tot groei en schaalvergroting te komen, schetsen we hierna.

3.6.2 Fusies en overnames

Een eenvoudige stap naar schaalvergroting is van twee bedrijven één maken in de vorm van een fusie of een overname. In 2011 is dat bijvoorbeeld gebeurd doordat Hofwebwinkel de activiteiten van HaiBoerHai heeft overgenomen. Fusies en overnames passen niet zo goed bij het vaak toch vrij ideële karakter van boerenwebwinkels, maar het voorbeeld van Hofwebwinkel met HaiBoerHai heeft aangetoond dat het wel degelijk tot een succes kan leiden. In de praktijk bleek namelijk dat Hofwebwinkel zonder al te veel problemen en zonder grote investeringen te hoeven doen de activiteiten van HaiBoerHai heeft kunnen integreren in de dagelijkse bedrijfsvoering. Het mag duidelijk zijn dat dit niet alleen een voordelig effect heeft opgeleverd voor de omzet van Hofwebwinkel, maar zeker ook voor het rendement.

3.6.3 Franchisemodel

Een van de varianten van een businessmodel is een franchisemodel waarbij een sterke boerenwebwinkel optreedt als franchisegever en lokale en regionale webwinkels kunnen aansluiten als franchisenemer.

Een franchise is een methode van zakendoen waarbij een ondernemer (de franchisenemer) een contract sluit met de eigenaar van een handelsnaam (de franchisegever) die de franchisenemer het recht geeft om tegen betaling een zaak met die handelsnaam te exploiteren. Dit wordt veel gedaan bij supermarktketens en fastfoodrestaurants zoals McDonald's en komt ook voor bij dienstverlenende bedrijven, zoals makelaars. Het franchise contract bevat het handelsconcept van de franchisegever waarin het verboden wordt voor de franchisenemer om van dit centraal gestuurde concept af te wijken. Het staat de franchisegever vrij om veranderingen in het concept door te voeren.

Het franchisebedrijf lijkt op een filiaal, maar een filiaal is volledig eigendom van het moederbedrijf en het franchisebedrijf is eigendom van de franchisenemer. Een filiaal wordt geleid door een werknemer van het moederbedrijf en een franchisenemer is zelfstandig ondernemer. Kenmerkend voor een franchisecontract is het gebruik van een herkenbare formule. Bijvoorbeeld, alle Albert Heijn supermarkten in Nederland zijn voor de consument als 'Albert Heijn' herkenbaar. Ruim 500 van deze supermarkten zijn filialen, dat wil zeggen eigendom van het moederbedrijf Ahold, maar 200 Albert Heijn winkels zijn eigendom van zelfstandige franchisenemers, zoals de Albert Heijn To Go's. Voor de consument evenwel is het verschil niet of nauwelijks merkbaar.

In het algemeen moet een franchisenemer, ook al is hij dan zelfstandig ondernemer, wel een selectieprocedure ondergaan die erg lijkt op een sollicitatie. Zo worden zijn diploma's en certificaten gecontroleerd en meegewogen, evenals ervaring, klantgerichtheid, ondernemingskarakter, huisvestingssituatie, bereidheid te verhuizen en financiële situatie. Zo zal een franchisegever niet blij zijn met iemand die negatief geregistreerd staat bij het Bureau Krediet Registratie in Tiel waardoor hij geen financiële verplichtingen kan aangaan. Ook zal hij een rasechte klantgerichte ondernemer willen. Als de zaak van de franchisenemer slecht draait is dat ook slecht voor de franchisegever.

Een franchisenemer heeft naast het recht om de naam van de franchiseketen te gebruiken ook verplichtingen. Die verplichtingen kunnen het volgende inhouden (dit verschilt per contract):

- De verplichting om alleen de producten van de franchisegever te verkopen.

- De verplichting om voor een geschikt pand op een geschikte locatie te zorgen. Soms wordt het pand ook gehuurd van de franchisegever.
- De verplichting het bedrijf in te richten volgens de huisstijl van de franchisegever.
- De verplichting de voorwaarden van de franchisegever te volgen.
- De verplichting om de administratie door de franchisegever te laten uitvoeren.
- Verplichtingen om de kwaliteit te garanderen.

Voordelen voor de franchisenemer

- Het opstarten van een bedrijf wordt vereenvoudigd, doordat het publiek reeds vertrouwd is met de formule.
- De franchisenemer heeft het alleenrecht om de handelsnaam te gebruiken in een bepaald gebied.
- De franchisenemer kan meteen een compleet beproefd product- of dienstenpakket aanbieden.
- De bekendheid van het merk wordt gesteund en beschermd door de marketingactiviteiten van de franchisegever.
- Het is gemakkelijker om leningen aan te gaan voor het bedrijf, omdat het ondernemersrisico beperkt is.
- De franchisenemer behoudt zijn zelfstandigheid. Hij is eigen baas.
- De franchisegever biedt vaak trainingen aan voor het personeel en coaching voor de franchisenemer.

Voordelen voor de franchisegever

- De franchisegever profiteert van de inzet van de franchisenemer voor diens eigen bedrijf.
- De franchisegever hoeft geen uitgebreid filiaalsysteem op te zetten.
- De franchisegever kan met een beperkt kapitaal zijn product en knowhow op grote schaal op de markt introduceren.
- De franchisegever loopt beperkt risico bij uitbreiding door middel van franchisecontracten doordat er weinig eigen kapitaal mee gemoeid is.

3.6.4 Partnershipmodel

Een interessante variant is het Wehkampmodel waarbij de boerenwebwinkel strategische samenwerking aangaat met derden en haar faciliteiten en kennis ter beschikking stelt voor. Bij derden kan worden gedacht aan leveranciers en retailers die zelf geen webwinkel hebben.

Een samenwerking in de vorm van een partnershipmodel lijkt zeer beloftevol voor boerenwebwinkels. Men kan de eigen identiteit behouden en in de ogen van de consument is het niet zichtbaar dat er achter de schermen activiteiten door een 'derde' worden uitgevoerd. Kijk naar de verschillende voorbeelden bij Wehkamp. Er zullen niet veel consumenten zijn die weten dat diensten als nieuwsbrieven, webshop en logistiek van bedrijven als BeterBed, Scapino en C&A door Wehkamp worden geleverd.

H.4 SAMENWERKEN: KANS OF ILLUSIE?

4.1 Samenwerkingsmogelijkheden boerenwebwinkels

Gedurende het project is met verschillende deelnemers gesproken over samenwerkingsmogelijkheden. Er is op basis van deze gesprekken een aantal samenwerkingsthema's tussen boerenwebwinkels geïdentificeerd:

Leveranciers- en product management

- leveranciersselectie
- bundeling inkoopkracht
- productontwikkeling
- productuitwisseling
- verwerking grondstoffen tot consumentenproduct (voorbeeld tomatensaus De Grote Verleiding)
- verpakking
- ingrediëntendeclaraties
- ontwikkeling huismerk / private label

Marketing & Sales

- assortimentsopbouw
- productfoto's
- nieuwsbrieven
- recepten
- productomschrijvingen
- reclamecampagnes
- social media

Logistiek en supply chain

- inkopen transport
- gezamenlijk centraal DC voor droge kruidenierswaren en non food
- afhaalpunteconcept

ICT

- Rit- en routeplanning
- Content Management Systeem webshop
- Logistieke software
- Mail diensten
- Sms-service voor bezorginformatie
- Apps voor smartphones

Kennisuitwisseling

- KPI-benchmarking
- HACCP en voedselveiligheid

Hoewel iedereen onderkent dat samenwerking grote voordelen kan opleveren in termen van kostenbesparing, delen van investeringen en kennisuitwisseling is het tot concrete samenwerking uiteindelijk niet gekomen. Zoals al eerder vermeld zijn de verschillen in ambitie, visie, professionaliteit en investeringscapaciteit te groot. Ook hebben boerenwebwinkels een grote behoefte om hun eigen identiteit te bewaken. Men is zeer huiverig om deze identiteit en de eigenheid te verliezen. En klaarblijkelijk is de bedrijfseconomische noodzaak momenteel ook nog niet aanwezig om over te gaan tot meer samenwerking.

4.2 Workshop ICT

Op 5 september 2011 heeft er een workshop plaatsgehad met Hofwebwinkel, Oregional, De Grote Verleiding en de Groninger Groentehandel. Doel van deze workshop was om na te gaan waar de gezamenlijke behoefte van boerenwebwinkels lag op het vlak van ICT ontwikkeling.

Hieronder een overzicht van de behandelde onderwerpen met daaronder de gegeven input van de deelnemers.

Voorkant van de site

- Geschikt voor alle applicaties / apps
- Afhaalpunten
- Shop in shop, persoonlijke aanbiedingen, eigen winkel, vaste bestellingen, vooruit bestellen, individuele klantenwensen in systeem
- Vindbaar
- Klant maakt afleveradres zelf
- Enthousiasme overbrengen en praktiseren, eerlijk & authentiek, beste bioshop van Nederland, uitstraling, beleving & sfeer, klanten zelf enthousiasme laten delen, netwerk, uitdagend
- Factuur kunnen opvragen
- Slimme, simpele branding
- Social media
- Vervangbaar / update baar
- Zowel producten, menu's, acties en meningen
- Unieke kortingscodes
- Variabele bezorgkosten
- Usability
- Inlog simpel
- Bijwerken persoonsgegevens
- Ingelogd blijven
- Voordelen voor de klant overbrengen
- Verschillende doelgroepen
- Foodmiles per product
- Fairtrade dichtbij meer communicatie geven
- Slim en origineel klant (ver)leiden
- Middels (QR codes...?) transparantie herkomst
- Voorraadniveau tonen

Achterkant van de site

- Klaar voor de toekomst
- Platform onafhankelijk
- Schaalbaarheid
- Wicht producten
- Koppeling boekhouding
- Compatible
- Solide / uptime
- Statiegeld
- Klanten certificaten met kortingen
- Voorraadbeheer

Support operationele processen

- SLA's / service niveau vastleggen
- Logistieke planning
- Ophaal bestellijsten logistiek (laadlijsten & routelijsten)
- Kwaliteitssysteem producten waarborgen (intern & extern)
- Directe koppeling naar toeleverancier / product
- Voorraadbeheer verschillende locaties
- CRM praktisch integreren

Koppelingen naar externe partijen

- Gekoppeld bestelsysteem
- Producten moeten aanbod kunnen muteren
- Afletteren inkoop facturen
- Incasso's
- Koppeling externe facturatie
- Documentatie koppelingen / formaten
- Productinfo foto's

Managementinformatie

- Keypoints per direct opvraagbaar
- Betrouwbaar
- Kwaliteitsborging
- Integer klantvolgsysteem
- Bescherming van klantgegevens
- Verkoopinformatie over klant, producent en product
- Realtime
- Weet wat je doet module

Techniek

- Webbased
- Beperkt maatwerk
- Ervaren leverancier
- Kwetsbaarheid systeem
- Logistieke verbeterslag
- 1 totaalleverancier
- Hanteerbaar voor iedereen

Op basis van deze workshop zijn Hofwebwinkel en de Groninger Groentehandel een project gestart

om gezamenlijk een nieuw ICT platform te gaan ontwikkelen. Door beide partijen is hierin veel energie gestoken en de plannen zijn tot in een vergevorderd stadium ontwikkeld en uitgewerkt. Zover zelfs dat er concrete plannen waren om gezamenlijk bedrijf te gaan oprichten. Helaas is het zover niet gekomen en heeft men uiteindelijk besloten om de samenwerking niet te concretiseren. Er waren te veel verschillen van inzicht en het daadwerkelijke vertrouwen ontbrak.

H.5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusie van het project

Concluderend kunnen we het volgende stellen:

- boerenwebwinkels kunnen alleen uitgroeien tot professionele bedrijven met voldoende investeringskracht en daarmee een goed perspectief op langere termijn als er in de komende jaren flink wordt gegroeid in omzet. Een omzet van minimaal 5 miljoen euro vormt de ondergrens voor een gezonde bedrijfsvoering. Bij een gemiddelde besteding van € 70 per klant zijn er wekelijks 1500 bestellingen nodig om deze omzet te kunnen realiseren. Als klanten gemiddeld 2 van de 4 weken bestellen is dus een actief klantenbestand van 3000 klanten nodig
- de groeiende complexiteit van de omgeving en de roep om meer service van klanten vraagt om een professionele organisatie en adequate operationele processen van boerenwebwinkels
- steeds meer traditionele retailers en groothandels begeven zich op het pad van webwinkels rond streekproducten en biologische producten. Zij hebben aanmerkelijk meer investerings- en inkoopkracht en kennis en vormen daarmee een potentieel gevaar voor boerenwebwinkels
- om operationele kosten te kunnen drukken en voldoende inkoopkracht te kunnen genereren is schaalvergroting en volumegroei voor boerenwebwinkels vereist
- activiteiten als inkoop, logistiek en ICT lenen zich prima voor samenwerking tussen boerenwebwinkels
- samenwerking tussen boerenwebwinkels zal er op korte termijn op basis van gelijkwaardigheid niet grootschalig gaan komen; kleinschalige samenwerkingsverbanden of tijdelijke samenwerking zijn natuurlijk wel mogelijk
- de overname van de activiteiten van HaiBoerHai door Hofwebwinkel toont aan dat opschaling wel degelijk mogelijk is en dat dit gunstige effecten heeft op de exploitatie van een boerenwebwinkel. De samenwerking moet dan wel gestoeld zijn op zakelijke condities.

5.2 Aanbevelingen

Een boerenwebwinkel met een gezonde toekomst is een bedrijf dat actief aan de slag gaat met duurzame groei, meer volume en schaalvergroting. En dat daardoor in staat is om een gezond rendement te gaan behalen dat perspectief biedt op een succesvol bestaan als webwinkel op lange termijn. Het ligt niet in de lijn der verwachting dat er veel boerenwebwinkels zijn die een dergelijke groei autonoom gaan realiseren. Andere vormen van groei, in de vorm van zakelijke samenwerkingen waarbij er één partij nadrukkelijk de leiding neemt, ligt daarom het meest voor de hand. De meest eenvoudige weg daarbij is een overname, maar ook een franchisemodel en het model van strategische partnerships bieden zeker perspectief. In het geval van één van deze laatste 2 modellen is het een interessante gedachte om te zoeken naar partners met aanvullende assortimenten en vormen van dienstverlening. Zodanig dat gezamenlijk een compleet biologisch winkelcentrum kan worden gerealiseerd dat een sterke concurrentiepositie kan innemen en aan de klant een breed assortiment goederen en diensten kan leveren met een professionele dienstverlening en marketing & sales en veel keuzemogelijkheden voor de klant.

Het biologisch winkelcentrum

Een mogelijk interessant model voor de toekomst zou kunnen bestaan uit een netwerk van regionale biologische winkelcentra met een gezamenlijke back office:

- winkelcentrum met een breed aanbod van biologische, duurzame en streekproducten, zowel food als non food
- herkenbaar assortiment en duidelijke positionering
- één centrale kassa
- groot bestelgemak
- multichannel in termen van bestelmogelijkheden
- gezamenlijke logistieke afhandeling volgens 'hub & spoke' principe (centraal DC voor DKW en non food, X-dock in de regio voor de vers- en streekproducten)
- gedeelde verpakking
- acceptabele en flexibele levertijden
- bezorgfee afgestemd op logistieke service
- duurzaam transport
- met ruime mogelijkheden voor de consument om eigen keuzes te maken ten aanzien van locatie en tijdstip van bezorgen (afhalen)

Belangrijke uitgangspunten bij de realisering van zo'n 'winkelcentrum' zijn dat aandacht wordt geschonken aan eisen, wensen en verlangens van de modern consument. Dat kan een particuliere klant zijn, maar even zeer een bedrijf of instelling.