

DE GROENSTE WINKEL

BUSINESS PLAN

Colofon

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door subsidie van het Productschap Tuinbouw



De Groenste Winkel

4 G's 4 U

**Business Plan ten behoeve van een nieuw winkel concept en voor de
exploitatie van een vestiging middels een franchise model, initiatief van
Gebr. Van Aarle, Groothandel in AGF
Staay Food Group
Ter Wal BV, Groothandel en Import AGF**

**T.D.H. den Hertog
H. Ravensbergen
P. van Loon
Mei 2011.**

- I. Inleiding
- II. Ambitie, Visie, Missie
- III. Marktbeschrijving/Doelgroep
- IV. Doelstellingen
- V. Positie/Kansen in de markt
- VI. Merkwaarden van de formule
- VII. Positionering
 - a. Locatie strategie
 - b. Lay – out
 - c. Vormgeving
 - d. Assortiment
 - e. Prijsstelling
 - f. Promotie aanpak
- VIII. Samenwerkingen
- IX. Organisatie / Juridische Structuur
- X. Kosten / Investerings
- XI. Model Individuele Winkel
- XII. Model Toekomstige Organisatie
- XIII. Tijdspad / Besluiten

De markt voor het concept als bedoeld in dit business plan bestaat uit 1 en 2 persoonshuishoudingen, in totaal dus 45% van de bevolking en een beperkt aantal huishoudens met gemiddeld 2 kinderen in de leeftijd tussen 6 en 16 jaar. Deze doelgroep moet een oplossing geboden worden die helpt om de levenswijze die men heeft te kunnen volhouden en tegelijk deze groep het idee te geven, dat ze ook in dit opzicht “ergens bij horen”. Dit vereist een concept, dat anders is, het beeld creëert dat men profiteert van de kennis en ervaring van een betrouwbare groenteman/-vrouw die op de seizoenen let, die duurzaamheid als iets vanzelfsprekends beschouwd en die op een transparante wijze goede en verantwoorde eetmogelijkheden aanbiedt op een goed herkenbaar prijsniveau. Niet direct concurrerend met de supermarkt en niet direct concurrerend met de traditionele speciaalaak. Uiteraard wel in de strijd om de “share of stomach”.

IV. Doelstellingen.

De doelstellingen zijn nadrukkelijk:

Rendabel zijn bij omzetten vanaf € 15.000,- per week. Rendabel betekent een rendement van minimaal 5% van de omzet ex. BTW

Gemiddelde omzet van een groente speciaalaak in Nederland is € 5.500,- per week. Dit concept beoogt dus een duidelijk veel hogere omzet.

Een moderne lekkere gorentewinkel op een opp. Variërend van 25 m2 tot 100m2 verkoop oppervlakte. Eventueel mobiel te maken.

De formule moet aangepast kunnen worden aan het klantenprofiel, afhankelijk van grootte en vestigingsplaats, dus modulair op te bouwen

Het moet een multipliceerbaar concept zijn.

De formule moet geschikt zijn voor franchising.

Binnen 2 jaar 20 winkels en 75 winkels binnen 5 jaar.

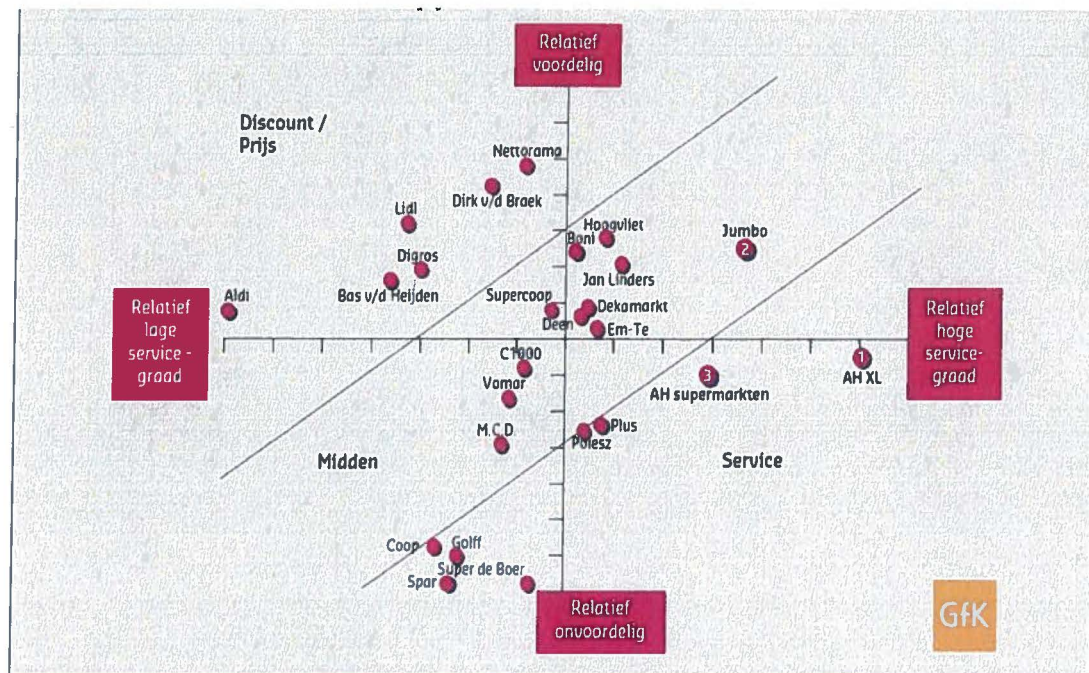
De opzet is om een multipliceerbare en modulair eigentijdse groentewinkel te ontwikkelen die wordt gekenmerkt door:

- De gebruiksmomenten: Onderweg, Ready to eat, en Ready to cook (eigenlijk alleen finishing touch thuis). De gebruiksmomenten moeten duidelijk herkenbaar zijn in de winkel.
- Het assortiment:
 - Geen onverpakte groente, alles is verpakt en bewerkt
 - Alles in zelfbediening, maar op verzoek wordt maatwerk geleverd
 - Een up to date assortiment
 - Uitbundige presentatie middels actie dominantie, belichting en product
 - Herkenbare keuzes
- Uitstraling. De winkel moet vakmanschap en beleving uitstralen.

De groenste winkel is duidelijk géén kleine supermarkt of convenience winkel!

V. Positie / kansen in de markt..

Na een hieronder afgebeelde algemene marktpositionering komt het erop aan om alle marketing factoren zodanig te kiezen dat een samenhangend geheel ontstaat dat op alle kenmerken die in het vorige hoofdstuk geschetst zijn wordt ingehaakt.



De beweging binnen dit model moet zijn, gezien vanuit de huidige positie van de “traditionele groenteboer” naar Rechtsboven!

De kansen in de markt voor speciaalzaken nemen toe:

De klant wil het graag

Twee van de betrokken groothandels hebben al een relatie met speciaalzaken op goede locaties

Het segment met gebruik van persoonlijk contact is moeilijk voor andere spelers in de markt met name voor de supermarkt.

Er is ruimte voor een kwalitatieve winkel met een unieke shopping experience.

VI. Merkwaarden van de formule:

De merkwaarden van de groenste winkel:

De keuze: Gezond, gemak, verrassend, genieten van een lekkere maaltijd voor onderweg en thuis *en heel erg vers*.

De klant verwacht dat alle gebruiks-, seizoensmomenten binnen de AGF productenrange worden afgedekt maar verwacht geen “gedoe” en wil graag een “voorselectie” aangereikt krijgen, zodat ze weer één of twee dagen verder kan. Duurzame producten zijn sterk vertegenwoordigd, evenals de kook- en maaltijdplossingen. De winkel is haar inspiratie bron voor gezonde voeding. De klant accepteert dat in een kleine winkel niet alles verkocht kan worden en accepteert zij dat zij voor aanvullende producten moet uitwijken naar de andere speciaalzaken of supermarkten.

Het assortiment bevat afhankelijk van de oppervlakte tussen de 250 en 500 artikelen. De klant moet altijd een oplossing worden aangeboden voor het gebruiksmoment.

Kwaliteit: Goed en zeer smakelijk eten; excellente maaltijden.

Als de klant om wat voor reden dan ook, geen tijd heeft om langer te koken, dan biedt de groenste winkel uitkomst. Je hoeft je niet langer schuldig te voelen, want bij de groenste winkel is alles snel en makkelijk, maar wel vers en gevarieerd en van hoge kwaliteit, zeer onderscheidend van “standaard” producten, gebaseerd op de vakkennis van een garenteman/vrouw.

Bewijs:

Vers: ter plekke bereid, dan wel “afgemaakt”.

Kwaliteit: van de beste ingrediënten.

Garantie: Smaak niet goed dan zonder meer “geld terug”.

De verpakte producten worden dagelijks beleverd. Brood(jes) bakken, sappen schenken en het bewerken van AGF producten vindt de gehele dag in de winkel plaats.

Producten van twijfelachtige kwaliteit of waarvan de tbt datum is bereikt worden niet afgeprijsd maar uit de winkel verwijderd. De klantvriendelijkheid is bepalend of de klanten een fan worden van de groenste winkel. Het personeel van de groenste winkel houdt van klanten en heeft een speciale training gevolgd of wordt gecoacht door een ervaren groentenboer.

Innovatie: De toonaangevende winkel op het gebied van gezonde maaltijden.

Met deze uitdagende visie moet innovatie als het ware binnen de formule worden geïncorporeerd! In de gehele formule, ondersteund door de opdrachtgevers, moet innovatie op proactieve wijze hoog in het vaandel blijven staan om de toon te blijven zetten.

De groenste winkel is geen saaie winkel: nieuwe seizoensproducten zijn verkrijgbaar vanaf het moment dat de smaak gegarandeerd kan worden. Duurzame (soms ook biologische) producten zijn sterk vertegenwoordigd evenals een accent op “in de buurt

geproduceerd". Maaltijdoplossingen zijn creatief en innovatief, dus de samenwerking met een goede kok is vereist.

De klant treft, zeker thematisch, ook producten aan uit andere windstreken. Ook de product ontwikkeling is gebaseerd op thema's als:

- a. Meer van het goede (saladbar, dagje zonder vlees of een moderne maaltijd van 80% groente en 20% vlees of vis; fruit bij de kassa, gefocussed op "werkfruit" e.d.
- b. Samen (leren koken)
- c. Ttradities van nu (ambachtelijke bereiding van het product, zoals het product bedoeld is)
- d. Versmelten van culturen

Inspiratie: De juiste oplossing voor het juiste moment.

In de dagelijkse hectiek van onze klanten speelt vaak de vraag: wat moet ik nu weer eten?" Met menu suggesties voor ontbijt, lunch en maaltijd wil de groentste winkel op de juiste momenten van de dag ideeën aanreiken.

Naast de kant en klare maaltijden is de groenste winkel ook voor agf producten het juiste adres.

Aktieve klantenbenadering door het personeel inspireert de klant in het zoeken naar creatieve oplossingen voor haar "problemen". Alle AGF producten zijn verpakt in porties voor 1 of 2 personen. Een klant kan zelf haar maaltijd samen stellen d.m.v. pick en mix. Receptuur en "een dagje zonder vlees (of maar 20%) wordt wekelijks aangepast. Wel geeft de winkel de klant een voorgeselecteerde keuze zodat kiezen makkelijker wordt en het advies van de groenteman/vrouw ook echt waarde krijgt. Recepten voor het bereiden van maaltijden zijn voorhanden.

Veel klanten, maar ook fabrikanten in Nederland blijken geen goed beeld te hebben van wat een goede portie is voor 1 persoon. Bij de product ontwikkeling moet terdege gezocht worden naar de juiste hoeveelheid!

Duurzaamheid.

Niet alleen bij de keuze van het assortiment moet rekening gehouden worden met duurzaamheid, ook de winkelinrichting moet gebaseerd zijn op duurzaamheid, b.v. de verlichting is alleen led verlichting.

VII. Formule componenten.

Hieronder worden verder alle elementen behandeld die nodig zijn om tot een compleet retail concept te komen met de invulling daarvan zoals voor “de groenste winkel” is vereist.

a. Locatie.

Kijkend naar de beschreven doelgroep moet ook aan andere locaties gedacht worden dan nu vanuit traditionele overwegingen voor agf wordt gedaan.

Waarom niet op stations, waar men langskomt op weg naar huis en toch aangenaam verrast wil worden, zij het opnieuw: “snel”? Waarom niet tussen of bij kantoorcomplexen, om verantwoord te eten zowel een snel ontbijt als een “tussen de middag” –hapje als het diner om mee te nemen, wel vers, wel van het seizoen en precies genoeg voor de gebruiker(s)?

Waarom niet bij evenementen waar men langere tijd door brengt en een gezonde, lekkere snack of maaltijd wil? Waarom niet bij grote winkelcomplexen of b.v. tuinentra, waar men echt gaat shoppen en eigenlijk in diezelfde sfeer wel iets wil eten of proeven? Natuurlijk worden de gewone buurtwinkelcentra niet uit het oog verloren, maar alleen daarop richten is veel te beperkt.

Vestigingsplaatsen moeten gericht zijn op locaties waar grote groepen consumenten, die voldoen aan het geschikte profiel van weinig tijd en behoefte aan verse/verantwoorde voeding passeren dan wel in de directe nabijheid wonen en werken.

Voldoende consumenten, ook tussen de middag voor directe consumptie is het key criterium, liefst zonder de aanwezigheid van een groentewinkel. Gericht op:

Seizoen

Vers

Portiegericht

Geadviseerd

Basisgerechten

Gezonde aanbiedingen

Puur gezond convenience

Als blijkt dat dit concept zich in deze omgeving kan onderscheiden en zijn financiële doelstellingen realiseert dan worden locaties op een station en in een meer buurtgericht winkelcentrum in overweging genomen.

			NS station en overig openbaar vervoer	Binnenstad	instellingen kantoren	winkelcentra
Algemene gegevens	m2 netto vob		25-80 m2	25-80 m2	25-80 m2	25-80 m2
	omzet per week					€ 16.500,00

	vloerdruk in 3 jaar					€ 206,00
	huurprijs					
	service kosten					
functie:	aantal transactie p.w.					3250
de groenste winkel	opk		€ 5,10	€ 5,10	€ 5,10	€ 5,10
	klantenherkomst					
	bezoek frekwentie					
	OA vr/za/zo					
locatiecriteria	Marktpotentieel	verzorgingsgebied of passantestromen		. > 80.000 passanten per week. - Mensen die werken of wonen in een straal van 250 meter	> 8.000 werknemers in 1 complex od 16.000 direct rond de locatie. - Winkelende mensen	
		bevolkingsprofiel			profiel werknemers	
	concurrentie			horeca, convenience store supers	horeca, kleine supers , bedrijf-restaurant	horeca, convenience store supers
locatie	route			overgangsgebied van winkelend en aankomend/huiswaarts kerend publiek	centraal gelegen bij in/uitgang in de loopstroom	
	zicht		belangrijk	belangrijk	belangrijk	belangrijk
	aansluiting	ligging in de loop	aansluitend aan de winkelstroom; ook bereikbaar per fiets nabij een rustpunt	centraal in complex		

b. Lay-out.

Er zijn ontwerp lay-outs gemaakt die qua oppervalkte variëren van 25 m2, ook mobiel in te zetten, tot 100 m2. Alles gebaseerd op netto verkoop oppervlakte. De totale oppervlakte zal zo'n 20% hoger liggen.

Het basis ontwerp is gericht op makkelijk erin en makkelijk eruit. Bij binnenkomst is het zicht direct gericht op producten en met name op een element dat ook een prijssignaal voor zijn rekening neemt. Gedacht wordt aan "pick en mix", voor een lage prijs uitzoeken welk stuk fruit je mee wilt nemen.

Dan komt het zcht op een zeer onderscheidend vormgevingselement, een assemblage keuken, eruitziend als een "kas" met daarvoor een "semi-bedieningsmeubel" dat soepen

(ook warm) presenteert en fruitsalades die terplekke gemaakt worden alsmede een “signature”- item dat zowel voor ontbijt als lunch en diner een eigen product is dat op de plek wordt “afbewerkt” en vers kan worden verkocht.

Veel omzet zal vervolgens gerealiseerd worden vanuit een koelmeubel waar de maaltijden, de smoothies, de bewerkte groenten gepresenteerd worden. Verder is er een mogelijkheid om op bescheiden oppervlakte, terplekke te proeven of te eten.

Het ontwerp kan zowel linksom als rechtsomlopend uitgevoerd worden afhankelijk van de locatie.

Om het winkelgemak van de klant te vergroten zijn de assortimentsgroepen ingedeeld naar gebruiksmomenten: ready to eat / ready to heat / ready to cook / onderweg.

Ready to eat

In de beleving: Eerst sappen, salades en maaltijden en daarna de overige groenten en fruitsoorten.

c. Vormgeving/ Winkelbeeld

Door haar eigen winkelbeeld doet de groenste winkel niet meer denken aan de traditionele groenteboer maar de identiteit straalt een snelle, jonge, moderne gezondheidswinkel uit met een duidelijk accent op agf en met veel dynamiek. De formule staat midden in de maatschappij en stelt de klant centraal.

De winkel heeft een in het staatbeeld geïntegreerd front en is open, toegankelijk en transparant. Het is een vriendelijke winkel waar de klanten en het personeel zichtbaar zijn en waar ruimte is voor menselijke contacten (salad bar, sappen)

De winkel heeft een “menselijk maat” met een persoonlijke sfeer, warm, gezellig en intiem zonder krap te zijn. Het product speelt de hoofdrol en is dus nadrukkelijk aanwezig (vooral vers) terwijl de presentatie spanning door de hele winkel is verspreid. De winkel is up to date, evenwel zonder trendy te willen zijn. Het gebruikte materiaal heeft een eerlijke natuurlijke uitstraling. Het licht is iets hoger dan in de huidige groente speciaalzaak, maar lager dan in de supermarkt.

“Het ziet er allemaal heel vers en aantrekkelijk uit, met de kwaliteit zit het wel goed. Ik zie meteen welke producten in het seizoen zijn, het is niet duur en ik zie welke producten nieuw in het assortiment zijn”. Inspiratie ideeën zijn altijd aanwezig.

De vormgeving is ontwikkeld door een bureau dat veel retail ervaring heeft en dat voor belangrijkste retailers in binnen en buitenland ontwerpen heeft gemaakt. In eigen land voor speciaalzaken en supermarkten op vaste locaties in traditionele centra alswel op stations, op Schiphol en dergelijke.

Belangrijkste vormgevingselement is de al genoemde “kas”. Die direct appeleert aan groente en fruit en die transparantie en eerlijkheid oproept..

Ook het aktiemeubel is uniek en zal een eigen uitstraling hebben.

In bijlage 1 wordt een voorbeeld meegenomen van de lay-out en in bijlage 2 van de vormgeving.

De verhouding bruto versus netto oppervlakte bedraagt Versus

Om het winkelgemak van de klant te vergroten wordt de winkel opgebouwd op de gebruiksmomenten van de dag t.w. directe consumptie, ready to (h)eat) en thuisafgemaakt en of bereid.

Directe consumptie betreft alles voor directe consumptie.

Ready to (h)eat betreft voor gebruik thuis om binnen 5 minuten te kunnen consumeren. (de geboden oplossingen zijn voor maximaal het komende 8 uur).

Thuisafgemaakt betreft voor gebruik thuis om op eenvoudige manier een complete maaltijd te bereiden. Snelheid, gemak is een essentieel uitgangspunt.

Fruit betreft alle fruitsoorten gesneden, verpakt en onverpakt.

Service artikelen: betreft een aantal essentiële artikelen die je nodig hebt bij het bereiden van de maaltijd.

De commerciële modules en hun functies

Directe consumptie	Ready to (h) eat	Thuis afgemaakt	fruit	Service artikelen
		bewerkt		
Brood afbakken - Pannini - Warme broodjes	Maaltijdsalades - compleet	Soepgroenten - basis - speciaal	Zacht fruit verpakt - aardbei - druiven	Olijf olie (div. soorten)
Beleg - Hartig - zoet	Lunchsalades	Panklare aardappel - basis - specialiteit	Zacht fruit los - meloen - kiwi - etc.	Peulvruchten (div. soorten)
Gekoelde dranken - zuivel to go - smoothies - vruchtensap - water	K en K maaltijden - pasta - Hollandse kost - gezonde keuken - woks.	Roerbakken - roerbakmix - sauzen - roerbakmix compleet - side dishes	Hard fruit verpakt - appels - peren - etc.	Noten (div. soorten)
Los fruit - hard fruit - citrus - bananen	groentesalades	Sla - basis - speciaal - compleet - garnering - etc.	Hard fruit los	Groente conserven in glas (div. soorten)
snoepgroenten	soepen	Basis panklare groenten - kookgroent - stampotten	Citrus - mandarijn - sinaasapp - Citroen - etc	
		Paddestoelen	Gedroogd fruit	

		- Champignons - paddenstoelen		
		Verse kruiden	Gesneden fruit	
			- div soort	
		onbewerkt		
		Aardappelen verpakt		
		- etc.		
		Groente segment		
		- koolsoorten - witlof - spinazie - peulen - artisjokken - asperges - sla - etc.		
		Traditioneel		
		- uien - winterpeen - knoflook - zuurkool		
		Sla		
		- sla (div soort) - paprika - komkommers - tomaten (div soorten)		

Naast deze groepen wordt nog de volgende supermarktartikelen aangeboden als service artikel aangeboden. Het betreft de volgende artikelen: olijfolie, peulvruchten, noten en groente conserven in glas.

Deze indeling wordt later vertaald naar de metrage-matrix hoeveel ruimte krijgt elk segment op basis van de ingeschatte omzet, grootte van de producten, het aantal artikelen in het segment en de rol van het segment

d. Assortiment

Het assortiment is naast vestigingsplaats het key element in het concept. Uiteraard is het concept in de voorbereiding opgebouwd om niet alleen de consumenten het gewenste aanbod te kunnen doen, maar ook om zowel prijssignalen te kunnen geven als uiteraard om een realistische en voldoende bruto marge te realiseren.

De merkwaarden van de groenste winkel:

De keuze: Gezond, gemak, verrassend, genieten van een lekkere maaltijd voor onderweg en thuis *en heel erg vers*.

De klant verwacht dat alle gebruiks-, seizoensmomenten binnen de AGF productenrange worden afgedekt maar verwacht geen “gedoe” en wil graag een “voorselectie” aangereikt krijgen, zodat ze weer één of twee dagen verder kan. Duurzame producten zijn sterk vertegenwoordigd, evenals de kook- en maaltijdplossingen. De winkel is haar inspiratie bron voor gezonde voeding. De klant accepteert dat in een kleine winkel niet alles verkocht kan worden en accepteert zij dat zij voor aanvullende producten moet uitwijken naar de andere speciaalzaken of supermarkten.

Het assortiment bevat afhankelijk van de oppervlakte tussen de 250 en 500 artikelen. De klant moet altijd een oplossing worden aangeboden voor het gebruiksmoment.

Kwaliteit: Goed en zeer smakelijk eten; excellente maaltijden.

Als de klant om wat voor reden dan ook, geen tijd heeft om langer te koken, dan biedt de groenste winkel uitkomst. Je hoeft je niet langer schuldig te voelen, want bij de groenste winkel is alles snel en makkelijk, maar wel vers en gevarieerd en van hoge kwaliteit, zeer onderscheidend van “standaard” producten, gebaseerd op de vakkennis van een gorenteman/vrouw.

Bewijs:

Vers: ter plekke bereid, dan wel “afgemaakt”.

Kwaliteit: van de beste ingrediënten.

Garantie: Smaak niet goed dan zonder meer “geld terug”.

De verpakte producten worden dagelijks beleverd. Brood(jes) bakken, sappen schenken en het bewerken van AGF producten vindt de gehele dag in de winkel plaats.

Producten van twijfelachtige kwaliteit of waarvan de tbt datum is bereikt worden niet afgeprijsd maar uit de winkel verwijderd. De klantvriendelijkheid is bepalend of de klanten een fan worden van de groenste winkel. Het personeel van de groenste winkel houdt van klanten en heeft een speciale training gevolgd of wordt gecoacht door een ervaren groentenboer.

Innovatie: De toonaangevende winkel op het gebied van gezonde maaltijden.

Met deze uitdagende visie moet innovatie als het ware binnen de formule worden geïncorporeerd! In de gehele formule, ondersteund door de opdrachtgevers, moet innovatie op proactieve wijze hoog in het vaandel blijven staan om de toon te blijven zetten.

De groenste winkel is geen saaie winkel: nieuwe seizoensproducten zijn verkrijgbaar vanaf het moment dat de smaak gegarandeerd kan worden. Duurzame (soms ook biologische) producten zijn sterk vertegenwoordigd evenals een accent op “in de buurt geproduceerd”. Maaltijdplossingen zijn creatief en innovatief, dus de samenwerking met een goede kok is vereist.

De klant treft, zeker thematisch, ook producten aan uit andere windstreken. Ook de product ontwikkeling is gebaseerd op thema's als:

- e. Meer van het goede (saladbar, dagje zonder vlees of een moderne maaltijd van 80% groente en 20% vlees of vis; fruit bij de kassa, gefocussed op "werkfruit" e.d.
- f. Samen (leren koken)
- g. Ttradities van nu (ambachtelijke bereiding van het product, zoals het product bedoeld is)
- h. Versmelten van culturen

Inspiratie: De juiste oplossing voor het juiste moment.

In de dagelijkse hectiek van onze klanten speelt vaak de vraag: wat moet ik nu weer eten?" Met menu suggesties voor ontbijt, lunch en maaltijd wil de groentste winkel op de juiste momenten van de dag ideeën aanreiken.

Naast de kant en klare maaltijden is de groenste winkel ook voor agf producten het juiste adres.

Aktieve klantenbenadering door het personeel inspireert de klant in het zoeken naar creatieve oplossingen voor haar "problemen". Alle AGF producten zijn verpakt in porties voor 1 of 2 personen. Een klant kan zelf haar maaltijd samen stellen d.m.v. pick en mix. Receptuur en "een dagje zonder vlees (of maar 20%) wordt wekelijks aangepast. Wel geeft de winkel de klant een voorgeselecteerde keuze zodat kiezen makkelijker wordt en het advies van de groenteman/vrouw ook echt waarde krijgt. Recepten voor het bereiden van maaltijden zijn voorhanden.

Veel klanten, maar ook fabrikanten in Nederland blijken geen goed beeld te hebben van wat een goede portie is voor 1 persoon. Bij de product ontwikkeling moet terdege gezocht worden naar de juiste hoeveelheid!

Duurzaamheid.

Niet alleen bij de keuze van het assortiment moet rekening gehouden worden met duurzaamheid, ook de winkelinrichting moet gebaseerd zijn op duurzaamheid, b.v. de verlichting is alleen led verlichting.

Uitgangspunten:

Een en twee persoons maaltijden

Portiegericht, dus niet per gewicht

Alles verpakt

Zelfbediening

Onderscheidend vermogen / smaak voegt klant zelf toe, eventueel in de winkel al.

Prijs maaltijden tussen € 3,95 en € 7,95

Bereidingsmogelijkheden: Roerbak, Koken, Oven, Magnetron, Stoom

Ingredienten op verpakking aangeven met HACCP standaardkleuren: rood voor rauw vlees, blauw voor vis, schaal en schelpdieren, groen voor groente en fruit, geel voor gevogelte, bruin voor gebraden vlees en wit voor kaas en brood

De hoofd produktgroepen:

Aardappelen en zetmeel producten, o.a. voorbewerkte schijfjes, krieltjes puree, pasta, rijst.
Groenten (maaltijdcomponenten)
Fruit o.a. ook smoothies, gesneden fruit
Maaltijden (kant en klaar)
Soepen
Kruiden
Overig o.a. desserts, drinkontbijt.
En uiteraard een signature item, dat zodanig moet zijn dat men iets eerder van huis gaat om juist dat artikel nog even te kopen.

Er worden geen onbewerkte groenten verkocht, tenzij deze artikelen nodig zijn om het assortiment te completeren om irritatie bij de klant te voorkomen. Als bijlage 3 is een overzicht van het assortiment bijgesloten. Fruit zal ook in losse stuks worden aangeboden.

Kwaliteit moet absoluut goed zijn en de gebruikte ingrediënten c.q. product keuzes zijn volledig op het seizoen gericht.

Segmentatie:

Ready to eat: Afbakken van brood aangevuld met een beperkt aantal soorten beleg, fruitsappen en drankjes, groente versnaperingen en zuivelproducten o.a. goede morgen etc, lunch salades

Ready to heat: maaltijden

Ready to cook (thuis afmaken) Alle AGF bewerkte en afgewerkte producten

Fruit: alle fruitsoorten en fruitsalades

Category roles:

De grootte van het assortiment wordt bepaald door de grootte van de winkel en het klantprofiel. Als b.v. het aantal passanten zeer gering is dan zal de directe consumptie module veel kleiner zijn. De broodmodule komt in zo'n geval te vervallen.

Het verschil:

De klant komt in de verleiding door uitbundigheid, altijd vers en lekkere presentaties

De klant wordt bevestigd in de behoefte om meer "in het seizoen" te kopen

De klant wordt bevestigd dat een gezonde/ verantwoorde maaltijd snel en gemakkelijk kan worden samengesteld en bereid dan wel direct kan worden genuttigd.

Gevolgen:

1. De topkwaliteit wordt vertaald naar veel bewerkte en onbewerkte producten (verhouding 70 : 30) veel koelen en de illusie geven dat alles vers en vandaag bereid is.
2. Alle producten worden in verschillende gemakvarianten aangeboden en indien de klant dit wenst wordt op maat geleverd.
3. De schapcapaciteit moet worden afgestemd op de omloopsnelheid. Lege vakken is dodelijk.
4. Producten die niet voldoen aan de kwalitatieve norm worden verwijderd.

5. Product ontwikkeling verankeren.

Referentie: De supermarkt, in het bijzonder Albert Heijn.

Bewijs:

Onvoorwaardelijke kwaliteitsgarantie: Top kwaliteit

Beheersing van de keten, basis zijn eigen groothandels

Groente en fruit zien er altijd fris uit en kun je thuis nog een paar dagen bewaren

Actualiteit is altijd zichtbaar. Altijd de eerste (mits smaakvol!) met seizoensproducten

Medewerkers zijn zichtbaar aanwezig en tonen vakmanschap

De klant vindt alles op het gebied van de groente en fruit variatie en maaltijden.

e. Prijsstelling

Het prijspeil is in het algemeen hoger dan de prijs in de supermarkten. Indien herkenbaar voor de klant is hij/zij bereid een beetje meer te betalen voor het geboden gemak, persoonlijke begeleiding en de versbeleving. De k en k producten zijn vanuit een horeca referentie ontwikkeld, wat meer ruimte geeft in de "prijs-stretch". De producten met een supermarkt referentie, moeten echter bij de herkenbaarder prijsstelling aansluiten.

Value: Voor lekkere vers en kwalitatief hoogwaardige producten wil ik best wat meer betalen. De prijsperceptie van het groenste winkel assortiment is sterk afhankelijk van de kwaliteit, de persoonlijke touch en het onderscheidend vermogen. Dit gaat absoluut niet op voor de "gewonere" producten die ook elders bij supermarkten worden aangeboden.

De prijs blijft een belangrijke factor en met juist de moderne consument moet niet de fout gemaakt worden om te veronderstellen dat men die prijs niet kent of kan vergelijken.

Transparantie is ook hier het toverwoord.

De marge moet gemiddeld uitkomen op 44% netto, dus afboekingen al gerekend. (Bruto 50%, afboekingen 6%)

Met name van de herkenbare fruitprodukten moet de prijs eigenlijk de trekker zijn en de aanbiedingsvorm om dit als pick en mix aan te bieden, veel keus voor 1 scherpe prijs, moet voor extra aantrekkingskracht zorgen. De maaltijdprijs zal structureel niet afwijken van wat in de reguliere supermarkt c.q. "To go" outlet wordt gerekend.

f. Promotie aanpak.

De promotie moet afgestemd worden op de consument zoals die beschreven is. Dus niet (alleen) de traditionele communicatie mogelijkheden zoals folders of advertenties.

Promotionele acties zullen vooral gevoerd worden om het onderscheidend karakter van de groenste winkel op de aandacht te brengen. Met name de trekgroepen zullen hierbij in de spotlights staan. De attentie waarde zal vooral gezocht moeten worden in het aanreiken van oplossingen: ideeën/ suggesties voor het menu, passend in het seizoen en voor bijzondere momenten.

De ontbijt/ lunch deal ligt op een dominante plek voor in de winkel in de ochtend en 's middagslicht daar de maaltijd deal.

Uitgangspunt moet zijn, dat de consument een "bekende" is die op een vertrouwde, snelle, directe manier van advies gediend wordt.

Twitter-achtige vormen van social media worden ten volle benut. Mensen ontvangen menu suggesties en kunnen dat ook klaar laten leggen voor het moment van langs komen. Suggesties m.b.t. bereiding of combinatiemogelijkheden moeten snel gedownload kunnen worden. De communicatie moet persoonlijk zijn. Advies en tips van specialist tot "vriend".

Bij de opening moet serieus overwogen worden wat te doen om het gevoel van "daar moet je bij horen" op te roepen. Zeker is dat tijdens de eerste drie maanden na opening aan het personeelsbestand acteur(s) zullen worden toegevoegd die in staat zijn extra reuring te verzorgen en met name de persoonlijk gerichte communicatie vorm te geven. Veel swung, veel spontane communicatie, er moet iets te doen zijn. Zonder dat het de klant ophoudt.

Overwogen, maar nog niet beslist, is of aansluiting gezocht moet worden bij de informatie die online wordt verzorgd door het bureau ADN (AGF detailhandel Nederland) met betrekking tot product info.

Voor de start zal gericht gefolderd worden bij de kantoren in de directe omgeving.

VIII. Samenwerkingen.

Voor de assortiments ontwikkeling is samenwerking gezocht en gevonden met Bieze BV. Een onderdeel van dit in Nijkerk gevestigde bedrijf is "Keukendivers"

Dit is een dochteronderneming gespecialiseerd in productontwikkeling onder leiding van een professionele kok.

Dit is gedaan om betere know how beschikbaar te krijgen in aanvulling op de veel meer op product gerichte know how van de initiatiefnemers. Bovendien geeft dit de mogelijkheid om ook producten op kleine schaal te produceren. Een goede evaluatie moet nog plaatsvinden.

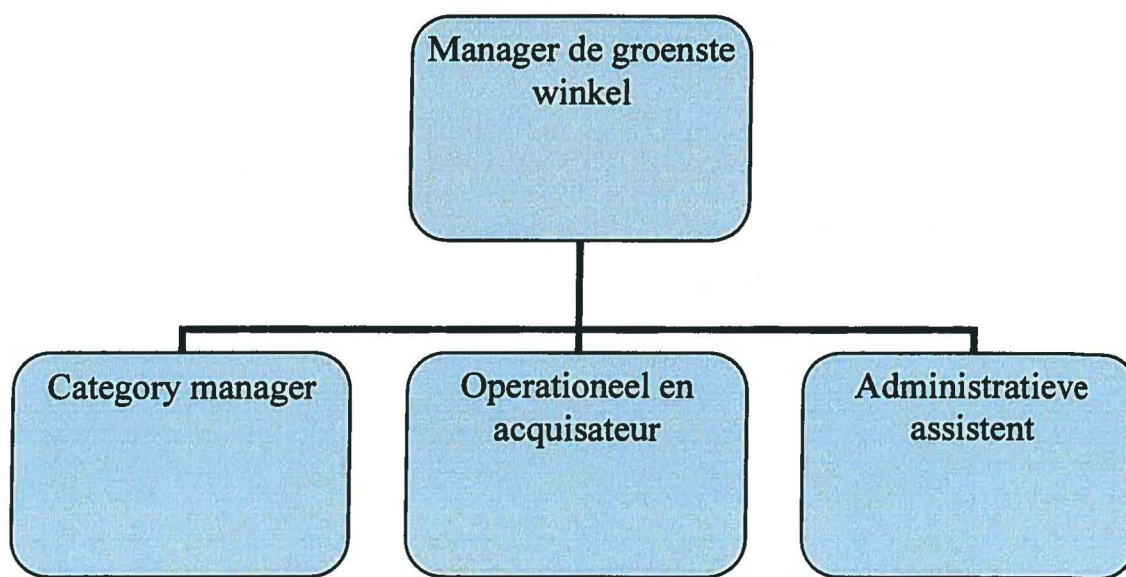
Hetzelfde traject wordt gevolgd met Banken Champignons voor een brede toepassing van paddestoelen.

Met name voor de professionele communicatie en de bewaking van de positionering is samenwerking gezocht met Chiquita. De "Fruitbar" van Chiquita zal in de winkel lay-out geïntegreerd worden en de naam Chiquita zal een belangrijke rol krijgen in de naamgeving en communicatie op de plek van verkoop.

Chiquita is het enige bedrijf in de groente en fruitbranche dat kans heeft gezien een merk op te bouwen dat meteen aan fruit gerelateerd wordt en dat niet ook geassocieerd wordt met blikverpakking, zoals bv Dole.

Voor een succesvolle aanpak moet naast de kennis van de groothandels bewust gezocht worden naar aanvullende kennis, specifiek voor de gekozen aanpak. Met het PT en met Frugiventa is eveneens afgestemd over specifieke elementen van Social Media.

IX. Organisatie / Juridische Structuur.



Manager is verantwoordelijk voor de acquisitie (binnen halen van franchisers), eerste aanspreekpunt van de franchisers, bewaken van de formule en de formule wegzetten bij de opdrachtgever en de dagelijkse leiding

Categorymanager verantwoordelijk voor het up-to-date houden van het assortiment en de promotie. Gatekeeper van het assortiment en kwaliteit

Operationeel manager begeleiden van winkel, zowel tijdens de opbouw als gedurende de winkel operationeel is

Administratie assistent doet de administratie en logistiek

De organisatie zal in eerste instantie, tot en met winkel nr: 3 bestaan uit:

Een Manager die leiding geeft aan de organisatie en die het hele project trekt.

Hierbij wordt gedacht aan een persoon die minimaal 10 jaar retail ervaring heeft in verschillende formules, liefst met een franchise vorm. De man/vrouw dient affiniteit te hebben met AGF en moet een volwaardige partij zijn voor het bestuur dat bestaat uit vertegenwoordigers van de drie initiërende groothandels.

Hij/zij dient inzicht te hebben in category management en goed moeten kunnen sturen op instuwingsmarge en afboekingen. Hij/zij dient ervaring te hebben met moderne vormen

van communicatie. Leeftijd boven de dertig, energiek en het liefst met ervaring in het selekteren van vestigingspunten.

In eerste instantie zal het werk niet meer dan drie dagen per week vragen, maar uiteraard loopt dit reeds bij de derde winkel op naar full time. Voor een belangrijk deel omdat op dat moment vele potentiële locaties in beeld moeten komen omdat bij retail de vestigingsplaats een belangrijke, zo niet de belangrijkste voorwaarde voor succes is en een eventuele uitrol op het niet voldoende beschikbaar hebben van locaties vast zal kunnen lopen.

Hij/zij dient ondersteund te worden door een Operations Manager die full time beschikbaar moet zijn om de eerste winkel(s) te begeleiden en op zoek te gaan naar nieuwe vestigingen.

Deze functionaris dient verstand te hebben van groente en fruit en liefst ervaring met verkoop op retail niveau. Belangrijkste taak is het commercieel krachtig houden van de winkels, begeleiding in de uren beheersing en de organisatie van het werk in de “vuile” keuken en de “assemblage” keuken. Daarnaast is hij/zij de belangrijkste sparring partner voor de manager om tot optimalisatie van de formules te komen. Er zal gefinetuned moeten worden, met name op het gebied van assortiment, verpakking en bewerking van product in de winkel.

De logistieke functie kan in deeltijd worden gedaan door een medewerker van een van de betrokken groothandels. Die hiervoor rapporteert aan de Manager en voor de eerste drie winkels is het absoluut niet de bedoeling dat er veel tijd wordt besteed aan “onderhandelen” over prijzen en kwaliteiten. Gebaseerd op de behoefte van de beschreven productsamenstellingen moet vooraf een verdeling gemaakt worden wie van de betrokken groothandels zich verantwoordelijk gaat voelen voor de levering en selectie van de grondstoffen. Voor een goede financiële analyse zal de betrokken groothandelaar moeten rekenen met scherpe maar marktconforme prijzen.

Dit betekent dat voor de betrokken filiaal manager en de operations manager alleen product behoeven af te roepen.

In een filiaal wordt uitgegaan van openingstijden van 07.00 tot 19.00 uur voor 6 dagen per week. De zevende dag is ter beoordeling aan de Manager als alle gegevens m.b.t. koopgedrag van de vestiging bekend zijn. Op basis van de gecalculerde omzet en benodigde uren met deze openingstijd wordt uitgegaan van 172 uur en dat betekent naast de filiaal manager nog tenminste 3 medewerkers.

Vanaf de tweede winkel moet de Manager zich bezig gaan houden met de voorbereiding van een franchise opzet. Hiervoor kan samengewerkt worden met Retail Boost een advies bureau dat gespecialiseerd is in franchise problematiek. Voor dit onderwerp kan ook met de Rabobank worden samengewerkt.

Op dat moment zullen ook de eerste stappen gezet moeten worden naar een meer professionele operatie. De manager kan/mag ook financieel participeren op het niveau van de initierende groothandels.

Het is de bedoeling dat de filiaalmanagers na een jaar de eerste optie krijgen om de winkel verder voort te zetten als zelfstandig ondernemer in een franchise constructie met de "holding".

Die holding is een BV waarin de drie betrokken groothandels participeren, al dan niet in gelijke mate. Het stemrecht is gekoppeld aan de omvang van de deelname.

Als start kapitaal wordt in de BV een bedrag ingebracht dat voldoende groot is om voor het eerste jaar de kosten volledig te dragen.

In dit geval moet worden uitgegaan van een bedrag van tenminste € 900.000,- Dit bedrag kan mede gefinancierd worden door een bank of /en door een van de samenwerkende bedrijven. Uitgegaan mag worden van een "eigen vermogen" van tenminste 45% ofwel € 405.000,-

Juridische opzet:

Als eerste moet een juridische vorm gekozen worden waarin overduidelijk wordt vastgelegd waar het intellectueel eigendom ligt van de formule en hoe dat beheerd wordt. Hoe toetreding en uittreding geregeld worden etc. etc.

Daarnaast moet op een simple wijze geregeld worden hoe en van waaruit de operatie wordt gedaan.

Onderstaande bijdrage is een voorstel van Notaris kantoor : Van Putten Van Apeldoorn uit Ede.

Juridische structuur De "Groenste" Winkel

uitgangspunten

Bij het opzetten van een juridische structuur is een zo eenvoudig mogelijke opzet over het algemeen te adviseren. Een structuur die zowel voor de interne betrokkenen als voor externe partijen helder is en blijft (klanten, leveranciers, financiers ed).

Het is zaak de risico's zoveel mogelijk te spreiden, en de (intellectuele) eigendommen en gecumuleerde winsten te scheiden van de dagelijkse exploitatie.

Ook de verantwoordelijkheden en taken van het (dagelijks) bestuur moeten duidelijk worden vastgelegd.

Onderliggende afspraken tussen de initiatiefnemers dienen eveneens helder op papier gezet te worden. Zo ook de verplichtingen van de initiatiefnemers.

Daarnaast dient het in- en uittreden goed geregeld te zijn, tezamen met een eventuele waarderingsregeling.

structuur

Gezien het voorgaande kan in deze opzet goed gewerkt worden met een BV structuur.

De initiatiefnemers (hierna: aandeelhouders) worden ieder met een eigen vennootschap aandeelhouder van de holding.

Voor de leesbaarheid wordt deze holding Groen Holding BV genoemd.

In een aandeelhoudersovereenkomst en statuten van Groen Holding BV kunnen (zonder daartoe beperkt te zijn) de volgende zaken worden geregeld:

- dividendbeleid;
- investeringsverplichtingen aandeelhouders;
- toetreding nieuwe aandeelhouders, ook bij expansie van de onderneming;
- verhouding tussen aandeelhouders en de onderneming; duidelijkheid omtrent verwachtingen over en weer;
- doel, visie en uitgangspunten van de onderneming;
- verhouding tussen het bestuur / dagelijkse leiding van de onderneming en de aandeelhouders; m.a.w. wat is de bevoegdheid van het bestuur en wanneer moet het bestuur terug naar de aandeelhoudersvergadering; hier speelt ook de rol van de jaarlijkse begroting een grote rol;
- eventueel de rol van een Raad van Commissarissen indien gewenst;
- stemverhouding, welke besluiten met welke meerderheid;
- aandelenverhouding;
- waardering van aandelen;
- aanbiedingsplicht, wanneer moet een aandeelhouder verplicht worden aan te bieden (niet alleen bij faillissement ed, maar bijvoorbeeld ook bij overname van een aandeelhouder?);
- verkoopstrategie; wil men nu al afspraken maken over een toekomstige verkoop van de onderneming (bijvoorbeeld een regeling waarbij alle aandeelhouders verplicht zijn te verkopen indien 4/5 van de aandeelhouders zulks beslissen);

onderliggende structuur

Groen Holding BV zal op haar beurt houdster kunnen worden van een tussenholding. Dit is optioneel, deze rol kan ook vervuld worden door Groen Holding, echter t.b.v. een mogelijke toekomstige verkoop is een tussenholding aan te raden.

In Groen Tussenholding BV kunnen alle (intellectuele) eigendommen worden geplaatst. (waaronder begrepen het franchiseconcept). Deze tussenholding kan ook fungeren als franchisegever.

Groen Tussenholding BV kan op haar beurt houdster worden van werkmaatschappijen. Daar kunnen eigen winkels in worden geplaatst. Bedrijfsrisico's dienen zich op het laagste niveau binnen de structuur te bevinden. Op deze wijze wordt dit bereikt.

De afzonderlijke werkmaatschappijen sluiten een overeenkomst met Groen Tussenholding BV.

Zo kunnen afzonderlijke winkels middels een relatief eenvoudige aandelenoverdracht (inclusief onderliggende overeenkomst met Groen Tussenholding BV) worden verkocht aan individuele ondernemers.

bestuursstructuur / RvC

Groen Holding BV kent een statutair bestuur, dat wordt benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders.

Deze statutaire bestuurder kan de rol vervullen van algemeen directeur, eventueel gecontroleerd door een RvC.

In Groen Tussenholding BV kan als statutair directeur een dagelijks bestuurder worden aangesteld. Groen Tussenholding BV kan tevens fungeren als statutair directeur van de werkmaatschappijen (eventueel naast de feitelijk leidinggevende van die vestiging).

Uiteindelijk is dat uitwerking, en zal afhangen van de bijzondere wensen t.a.v. inrichting van de organisatie van de onderneming.

X. Kosten/ Investerings.

Voor de winkel wordt uitgegaan van een investering van € 2.000,- per m2. (bijlage 4) zijnde de complete inventaris en de verbouwingskosten van een winkelpand dat in ieder geval al als winkelpand in gebruik was. Dit betreft dan een winkel die rond 90 m2 netto verkoop oppervlak heeft. Afschrijving in 7 jaar met een annuïteit van rond € 34.500,- per jaar.

Voor de uurkosten is uitgegaan, in verband met het plan om na een jaar volledig over te gaan op een franchise concept, van medewerkers en een ondernemer. De ondernemer stopt er 50 uur per week in en dan resteert voor de medewerkers een bruto uurloon van € 16,85. In de exploitatie is meegenomen een franchise fee van 2.% over de omzet ex. BTW.

Omzet minimaal € 16000,- per week.

Marge netto na afboekingen: 44 %. Huur inclusief energie en water $\pm$ 5%. Afboekingen worden ingeschat op 6 %. De marge is vanzelfsprekend een gevolg van onderhandeling

met leveranciers, waarmee op een onconventionele wijze wordt onderhandeld. Samen de uitdagingen aangaan en mede verantwoordelijkheid voor de te realiseren groeps marge.

In bijlage 2 is een overzicht gegeven van de verkoop verdeling over de week in omzetten per dag en in omzetten per assortimentsgroep.

In de begin fase zullen nog eenmalige kosten genomen moeten worden om de winkel bekend te maken: Deze kosten worden geschat op € 46000,- voor de eerste drie maanden.

Bestaande uit:

Inhuren acteur, 3 uur per dag, 6 dagen per week voor 12 weken	€	18.000,-
Advertenties groot voor 4 weken	-	4.000,-
Advertenties klein voor 8 weken	-	4.000,-
Flyers te verspreiden in de omgeving (5000 stuks)	-	5.000,-
Snackpromotie (uitdelen van product met de flyer)	-	10.000,-
Onvoorzien	-	5.000,-

De kosten voor de reguliere promotie, gebruik makend van social media zitten in de exploitatie.

Voor de Manager is gerekend met een salaris (all in) op basis van full time van € 68.250,- met een bonus regeling resp. een “meedelen” in de uiteindelijke winst. De operationeel manager komt € 58.500,- all in, zonder bonus.

XI. Model individuele winkel.

Bij een omzet van € 16.500,- incl. BTW per week resteert dan op jaarbasis een “ondernemersloon” van € 66.000,-, terwijl bij dezelfde uitgangspunten, met uiteraard meer uren, bij een weekomzet van € 19.000,- een ondernemersinkomen resteert van € 95.500,-

Zie bijlage 3 voor een overzicht in detail.

Natuurlijk is het voor een ondernemer zeer sterk afhankelijk van de eventuele extra “eigen” uren, die meteen terugkomen in de ondernemersbeloning en van de beheersing van de afboekingen. Dat in het begin gewerkt wordt met een filiaalmanager moet m.i. buiten de berekening van een winkel gelaten worden om een goed beeld te krijgen van datgene wat aan een ondernemer(-ster) kan worden geboden. Verder speelt mee welke locatie er gekozen wordt en of er met een kiosk dan wel een winkel wordt gewerkt. De omzet van tenminste € 16.500,- per week is gebaseerd op het feit, dat weliswaar de gemiddelde omzet per week van een traditionele groentewinkel op € 5.000,- tot € 6.000 ligt, maar dat goede groente winkels omzetten hebben tussen de € 15.000,- en € 20.000,-

per week. Bij een goede “marktkraam” liggen die omzetten nog gunstiger, maar dan met naar evenredigheid gerekend met minder “openingsuren”.

Geen van deze traditionele winkels ligt op een zgn. A locatie, omdat men hier nog geen groente specialist aantreft.

XII. Model toekomstige organisatie.

Dit is vooralsnog alleen voor de gedachtenvorming:

Uitgangspunten:

100 winkels

Volledig franchise, fee 2% van de omzet ex. BTW.

Gemiddelde omzet per winkel per week € 16.500,-

Marge netto 44%

Uren en bedrijfsresultaat als hiervoor.

Manager full time voor € 75.000,- excl. bonus

Distributiemanager voor € 65.000,-

4 Operationele managers voor € 65.000,- per person

8 Distributiemedewerkers voor € 35.000,-

Distributieruimte ($\pm$ 150 sku's), 1000 m2 op jaarbasis voor € 125.000,-

2 Administratiemedewerkers voor € 40.000,- p.p.

IT en PZ inhuren per uur bij een van de partners: € 35.000,-

Kosten voor leaseauto's, kilometervergoeding, etc. € 50.000,-

Overige kosten als vergoedingen, telefoon, extra publiciteit etc. € 35.000,-

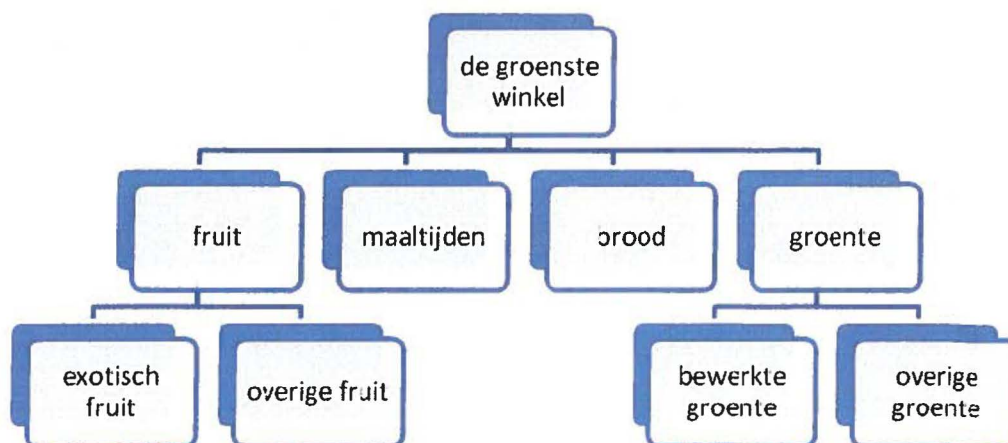
Totaal omzet ex. BTW	€	80.650.000,-
Franchise fee 2%	-	1.613.000,-
Loonkosten staf	-	795.000,-
Leasekosten	-	50.000,-
Overig	-	35.000,-
Onzeker transportkosten???	-	200.000,-
Huur	-	125.000,-
Totaal kosten	€	1.205.000,-
Inkomsten uit franchise	€	408.000,-
Inkomsten uit levering (inkoopwaarde 49 mln, 50% door eigen handel marge hierop 15%)	-	3.700.000,-

Totaal voor betrokken groothandels samen rond € 4.200.000,-
Te investeren: € 900.000,- plus ?? € 1.000.000,-
Plus langlopende garanties? Rendement EV 100% ?

Logistieke samenwerking

Om dit concept levensvatbaar te maken zullen 6 dedicated leverancier moeten worden geselecteerd.

Het assortiment kan ingedeeld worden in drie hoofdgroepen. De groepen fruit en groente worden weer onderverdeeld.



Voor elke groep moet een dedicated leverancier worden geselecteerd.

Exotisch fruit wordt ingevuld door Chiquita.

Brood kan worden ingevuld door Borgesius.

Voor de andere groepen moeten de leveranciers nog geselecteerd of benoemd worden.

Business model

Het business model voor de winkel is $p \times q \times \text{marge}$.

Voor de dedicated leverancier $p \times q$.

Bijlagen:

1. Lay-out / Vormgeving
2. Assortiment
3. Exploitatie
4. Investeringsen

