

# VNSGMAGAZINE

oktober 2007, NR 3\_2007

## SELF-SERVICE

- > "Ik wil de beste inkooporganisatie ter wereld bouwen"
- > Efficiënter werken levert kostenbesparing op
- > Van kritiek naar waardering
- > Een kijkje achter de kosten van SAP-beheer

Een uitgave van de Vereniging  
Nederlandstalige SAP Gebruikers

# Leren van Freshdirect

Supermarkten en prijsoorlogen, dat zijn twee begrippen die bij elkaar lijken te horen. Er wordt keihard gevochten om elk procentje marktaandeel. Daaruit zouden we al gauw de conclusie kunnen trekken, dat grootgrutters nog maar weinig mogelijkheden hebben om zich van elkaar te onderscheiden. Maar dat is niet zo. Als er ergens ruimte ligt voor verbetering, dan is het wel daar. Hoe zit dat?

Door Marcel Creemers

Kijk eens naar Freshdirect. Dat is een internetsuper in New York. De grondlegger daarvan (Joe Fedele) had, na jarenlange ervaring en veel mislukte experimenten in de fysieke kruidenierswereld, een idee gekregen. Hij zag dat verswaren niet goed behandeld kunnen worden in de supermarktwinkels en in de toeleveringsketen. Ze zijn lang onderweg, liggen uitgestald in porties gesneden in volle bakken en onder fel licht en in niet optimale koeling te wachten totdat de klant ze koopt. Fedele besloot een beter concept te kiezen.

## Klimaatkamers

Samen met een partner kocht hij een oude papierfabriek en liet daarin 12 klimaatkamers maken, met temperaturen van -40°C tot +20°C, waarin de verschillende verswaren optimaal bewaard kunnen worden. Freshdirect koopt zelf in bij slachthuizen, veilingen en visafslagen en heeft de etenswaar meestal binnen 48 uur al weer doorgeleverd aan de klant.

De verswaren worden alleen op order van de klant gesneden en bewerkt (schoonmaken, marinieren, aanbraden) en die

bewerkingen worden in zo kort mogelijke tijd verricht.

Klanten bestellen de waren via het internet ([www.freshdirect.com](http://www.freshdirect.com)). Wat voor 12 uur 's nachts besteld wordt, kan de volgende dag al tussen 14.00 en 23.30 uur bezorgd worden.

## Keuken

Freshdirect bakt brood op bestelling, brandt en maalt koffie en bereidt ook hele maaltijden, alles op klantorder. Kan het nog verser? Voor al die bewerkingen heeft Freshdirect een grote industriële keuken laten bouwen, die met een lopende band in verbinding staat met de klimaatkamers.

Het principe van Freshdirect is eenvoudig en logisch. Om 12 uur 's nachts analyseert de computer van Freshdirect de ontvangen orders en berekent daaruit een werkschema voor de komende uren. De medewerkers in de klimaatkamers krijgen van de computer door wanneer en welke hoeveelheden van bepaalde typen vlees, vis, groente of fruit zij moeten afleveren. De verswaren worden via de



**FARM-RAISED ATLANTIC WHOLE SALMON**  
(10 - 12 lb ea)  
**\$4.99/lb**

Please Choose  
Preparation   
Marinade/Rub (optional)   
Send Bones

Quantity (fish) 1

Estimated 9.00 lb \$44.91

[ADD TO CART](#)

ALSO AVAILABLE: Steaks - Fillets - Whole Side - Value Pack

**About | Nutrition | Ingredients**  
Ahhh, salmon. With its pastel pink-orange color and its big-flaked, meaty flavor, Atlantic salmon is deservedly one of the most popular fish around. Its medium to high "good fat" (omega-3) level gives it a rich, dense texture that works for almost any cooking method. Great whether cooked through or pink in the middle. We especially love it grilled.

Fish and shellfish contain vital nutrients and Omega-3 fatty acids, which contribute to heart health. [Click here to learn more.](#)

How much should I buy? 1lb whole fish makes about 1 serving

lopende band getransporteerd naar een gekoelde ruimte waar het in klantporties wordt gesneden: zonder of met bot, bestelde dikten, vacuüm verpakt, met of zonder marinade. Dan wordt het gewogen en geprijsd.

Samengestelde orders moeten uiteraard in één doos aan de klant samenkomen om de order te kunnen uitleveren. De hoofdkok Michael Stark, die over de kant-en-klare maaltijden gaat, heeft twee jaren besteed aan het vertalen van zijn recepten naar het SAP-systeem. Dit om te bereiken dat alle componenten en bewerkingen van ingewikkelde orders op tijd – niet te vroeg en niet te laat – beginnen; dit alles met het enige doel om de klantendozen op tijd in de trucks te hebben.



## Website

Freshdirect heeft zijn eigen website gebouwd. De bouwers hebben ruim de tijd gekregen om zich te verdiepen in de beslissingen die klanten nemen als ze verse waren kopen. Ze hebben klanten in supermarkten geïnterviewd en zo ideeën verzameld voor het aanbod van informatie op de site.

Als je die website bezoekt valt meteen op dat de informatie en de foto's zorgvuldig gekozen zijn om het verse karakter van Freshdirect maximaal tot uitdrukking te brengen. Het bedrijf heeft eigen fotografen in dienst om die foto's te maken. Ook onderhoudt het bedrijf vaste relaties met schrijvers van teksten over vers voedsel. Wat minder makkelijk te zien is, is dat de site de besluitvorming van de klant heel goed ondersteunt. Dat hebben wij bij SYNQ gemeten met een van onze meetinstrumenten. Uit onderzoek van de VU blijkt dat een goede ondersteuning van het besluitvormingsproces van de klant de beste garantie is voor online omzet.

Het meest opvallende aan de site van Freshdirect is dat men het bestelproces vertraagt, naarmate de klant dichterbij de bestelling komt. Er worden dan steeds verder verfijnende vragen gesteld, zoals:

- Zullen we de vis schoonmaken?
- Wat moeten we er dan precies afhalen?
- Wilt u het afval erbij geleverd krijgen (voor vissoep of de poes)?

- Wilt u dat we de vis marineren?
- Zullen we hem voor u aanbraden?

Aangezien de klant het schoonmaken, marineren en aanbraden extra moet betalen, leveren deze vragen extra omzetkansen op.

Sinds de opening van de deuren in 2003 is het Freshdirect voor de wind gegaan. Eind 2006 had het al ongeveer 100.000 vaste klanten en leverde het gemiddeld 33.000 orders per dag uit. In het piek uur zitten er 18.000 klanten tegelijk op de website. De omzet over 2006 bedroeg \$ 240 miljoen en de groei bedraagt 125% per halfjaar.

## Hoe zit het met de prijs?

Bij zoveel vers en vrije keuzen, ligt de vraag voor de hand wat dit wel kost. In november 2006 deed New York Times boodschappen bij supermarkten: Freshdirect en Food Emporium (op Broadway). De prijzen van eenzelfde boodschappenpakket liepen flink uiteen:

- |                 |         |
|-----------------|---------|
| • Freshdirect   | \$41,18 |
| • Food Emporium | \$47,19 |

Aan dit lijstje is te zien dat inwoners van Manhattan 13% goedkoper uit zijn bij Freshdirect in vergelijking met Food Emporium. Bovendien was de kwaliteit van het voedsel bij Freshdirect aanzienlijk beter.

## Imperfecties

Het is niet moeilijk om te bedenken op welke bedrijfskundige achtergronden dit concept steunt. Freshdirect heeft geen winkels, geen winkelpersoneel, geen grote interne distributie, nauwelijks eindvoorraad, een breed assortiment verse artikelen, een zuinig assortiment niet-verse artikelen, geen overschotten van onverkochte waren en een hoge doorloopsnelheid. Allemaal kostenbesparende

voordelen, die men weet te koppelen aan een groot volume. Freshdirect heeft afgerekend met de bestaande imperfecties van de supermarkt.

*Kortom: zo gezien zit er nog volop muziek in de verkoop van verswaren.*

