WAGENINGEN UR
For quality of life

wetenschapswinkel





Fair Trade in Ede

Markt en positie van de Wereldwinkel

Ynte van Dam
Kirsten van Gorkum

Rapport 231

Fair Trade in Ede

Markt en positie van de Wereldwinkel

drs. Ynte van Dam
Kirsten van Gorkum, MSc

Leerstoelgroep Marktkunde en Consumentengedrag
Wageningen Universiteit en Researchcentrum

Wetenschapswinkel Wageningen UR
Maart 2007

Rapport 231

Colofon

Fair Trade in Ede
Markt en positie van de Wereldwinkel

drs. Ynte van Dam en Kirsten van Gorkum, MSc
Leerstoelgroep Marktkunde en Consumentengedrag, Wageningen UR

Wetenschapswinkel Wageningen UR, rapportnummer 231
Maart 2007

ISBN: 90-8585-073-8
Omslag: Andrew Zeegers, Domino Design, Groningen
Lay-out: Hildebrand DTP, Wageningen
Druk: Grafisch Service Centrum Van Gils BV, Wageningen
Foto's: Ineke Scholte (2007)
www.wetenschapswinkel.wur.nl

Financiering: Wetenschapswinkel Wageningen UR
Wereldwinkel Ede

Fair Trade in Ede

Markt en positie van de Wereldwinkel

Rapportnummer 231

drs. Ynte van Dam en Kirsten van Gorkum, MSc, Wageningen, maart 2007

KLANTGROEP
Wereldwinkel Ede
Contact: Mw. Ineke Scholte
Adres: Heyendaal 3, 6715 JN Ede
Telefoon: 0318 - 42 04 16
E-mail: holtfam@chello.nl

De belangrijkste doelstelling van de Wereldwinkel is het creëren van een afzetmarkt voor producten waarvoor een eerlijke prijs is betaald. De Wereldwinkel Ede biedt een uitgebreid assortiment producten uit diverse ontwikkelingslanden.

OPDRACHTGEVER
Wetenschapswinkel Wageningen UR
Contact: Dhr. Ir. Gerard Straver
Adres: Postbus 9101,6700 HB Wageningen
Telefoon: 0317 - 48 39 08
E-mail: gerard.straver@wur.nl
www.wetenschapswinkel.wur.nl
www.wetenschapswinkels.nl

Maatschappelijke organisaties zoals verenigingen en belangengroepen, die niet over voldoende financiële middelen beschikken, kunnen met onderzoeksvragen terecht bij de Wetenschapswinkel Wageningen UR. Deze biedt ondersteuning bij de realisatie van onderzoeksprojecten. Aanvragen moeten aansluiten bij de werkgebieden van Wageningen UR: duurzame landbouw, voeding en gezondheid, een leefbare groene ruimte en maatschappelijke veranderingsprocessen.

ONDERZOEKSGROEP
Leerstoelgroep Marktkunde en Consumentengedrag
Onderzoekers: Dhr. Drs. Ynte van Dam,
mw. Kirsten van Gorkum MSc
Adres: Hollandseweg 1, 6706 KN Wageningen
Telefoon: 0317 - 48 43 76
E-mail:
ynte.vandam@wur.nl kirsten.vangorkum@wur.nl

Het werkveld van de leerstoelgroep beslaat marktkunde en consumentengedrag binnen de domeinen van voeding, agri-business en aanverwante instituties. Thema's van onderzoek zijn: consumentenaankoop- en consumptiegedrag, marketingstrategie, marketingkanalen en marketinginstituties.

PROJECTBEGELEIDING
Jet Proost Communicatie Advies
Coördinator: Mw. Ir. Jet Proost,
Adres: Laarweg 18, 6721 DE Bennekom
Telefoon: 0318 - 43 14 56
E-mail: jet.proost@planet.nl

Jet Proost Communicatie Advies biedt professionele begeleiding in projecten voor duurzame ontwikkeling en sociale verandering voor opdrachtgevers in landbouw, plattelandsontwikkeling en ontwikkelingssamenwerking.



Wereld van food, koken en tafelen

Inhoud

Samenvatting 1

1 Inleiding 3
1.1 Aanleiding 3
1.2 Doel van het onderzoek 3
1.3 Marktonderzoek WWE 4
1.4 Onderzoeksopzet 4
1.4.1 Fase 1: Beschrijving van de huidige situatie van WWE 4
1.4.2 Fase 2: Strategische vorming en ontwikkeling 5
1.4.3 Fase 3: Operationeel advies 5
1.5 Leeswijzer 7

2 De formele organisatie WWE 9
2.1 Structuur en beleid 9
2.2 De bedrijfsmissie van de WWE 9
2.3 Ideële doelstelling 9
2.4 Commerciële en financiële doelstellingen 10
2.5 Samenvatting hoofdpunten 11

3 Omgevingsanalyse 13
3.1 Demografie 13
3.2 Macro-economie 14
3.3 Institutionele omgeving 14
3.3.1 LvWW 14
3.3.2 Gemeenten 15
3.3.3 Subsidie organisaties 16
3.4 Infrastructuur 17
3.5 Samenvatting hoofdpunten 18

4 Concurrentie- en doelgroepanalyse 19
4.1 Inleiding 19
4.2 Eerlijke handel concurrenten 19
4.3 Cadeauwinkel concurrenten 20
4.4 Markttrends 21
4.5 Doelgroep 22
4.6 Samenvatting hoofdpunten 23

5 Interne analyse 25
5.1 Vestigingspunt 25
5.2 Inrichting en uitstraling 25
5.3 Assortiment en inkoop 27
5.4 Prijsstelling en omzet 29
5.5 Personeel 31
5.6 Promotie, informatie en marketing 32
5.7 Samenvatting hoofdpunten 33

6 Strategie bepaling 35
6.1 Confrontatie SWOT 35
6.2 Strategieën WWE 36

7 Praktische aanbevelingen 37
7.1 Toegankelijkheid verhogen 37
7.1.1 Winkel 37
7.1.2 Personeel 38
7.1.3 Assortiment 38
7.1.4 Prijs 39
7.2 Zichtbaarheid 39
7.3 Professionaliseren van winkelconcept 41
7.4 Omgaan met verandering 42

8 Conclusie 45

Literatuur 46

Bijlage: Deelnemers aan het project 48

Voorwoord

De Wereldwinkel. Groot denken, klein doen.

Een rijkdom aan producten uit verschillende werelddelen vindt zijn weg naar de consument in Ede en omgeving. Een klein cadeau, een goed pak koffie of een heerlijke fles wijn, allemaal producten waarvoor een eerlijke prijs is betaald. Door een reële prijs voor de producten te betalen, kan in het land van herkomst geïnvesteerd worden in de ontwikkeling daar. De consument draagt met zijn aankopen in de wereldwinkel bij aan een eerlijker verdeling van welvaart en welzijn.

Consument en wereldwinkel vinden elkaar niet altijd even gemakkelijk: een kleine winkel in een grote wereld. Maar hoe beter dat gaat, hoe meer mensen in de derde wereld op eigen benen kunnen staan - zonder collecte, subsidie of rampenfonds. Dat is de reden voor de wereldwinkel om de bestaande klanten te willen blijven binden en nieuwe klanten te willen ontmoeten
Welke producten zoeken die klanten? Op welke wijze kunnen we ons assortiment het beste aanbieden? Hoe vaak en wanneer wil die klant in de winkel komen? Kortom, het kennen van de markt is van wezenlijk belang voor de wereldwinkel, en indirect voor onze producenten.

Hoe beter wij die markt kennen, des te beter wij onze klanten vinden, en des te beter die rijkdom uit verschillende werelddelen voor ons beschikbaar komt. Dit is in het belang voor ons, in het westen, maar ook in het belang van de producenten elders.

Wij hopen dat het marktonderzoek dat voor u ligt, de Wereldwinkels helpt de weg te vinden naar hun klanten.

Leon van Warmerdam
Bestuursvoorzitter Wereldwinkel Ede



Woonsfeerartikelen



Samenvatting

Wereldwinkel Ede (WWE) is een winkel waar producten verkocht worden van producenten uit Derde Wereldlanden. Door een eerlijke prijs te bieden voor deze producten, draagt de verkoop bij aan verbetering van de economische positie van de producenten. De winkel wordt gerund door een groep vrijwilligers, waarvan het overgrote deel actief is in de verkoop en een kleiner deel in de bedrijfsvoering, zoals bestuurstaken of PR. Het sterk ideële doel en het vrijwillige karakter maken de WWE een unieke partij in de detailhandel. In plaats van winst, waar de strategie van winkels voornamelijk op is gericht, kiest de WWE voor omzet maximalisatie. Een hoge omzet zorgt voor meer inkomsten voor de producenten in Derde Wereldlanden. De afgelopen twee jaar heeft de WWE een daling in de omzet ervaren. Verschillende interne en externe factoren zijn hier debet aan zijn. Om duidelijk te krijgen welke factoren een rol hebben gespeeld bij de dalende omzet en welke aanpak kan helpen bij het verhogen van de omzet, is onderzoek gedaan naar de positie van de WWE.

In overleg met klantgroep en begeleidingscommissie waarin leden van het bestuur van de WWE vertegenwoordigd waren, zijn de volgende onderzoeksvragen uitgewerkt:
1. Wat zijn de mogelijkheden voor de WWE voor het aantrekken van nieuwe klanten en het vasthouden van bestaande klanten?
2. Wat is het draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking in de huidige vorm van de Wereldwinkel in Ede?

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode van begin oktober tot eind december 2006. In de maand oktober en de eerste helft van november 2006 is desk-research gedaan. Daarnaast is in het onderzoek gebruik gemaakt van empirisch onderzoek, in de vorm van interviews met bezoekers en vrijwilligers van de WWE en winkelend publiek in Ede. Deze gesprekken zijn in de tweede helft van november 2006 gehouden. Het empirische gedeelte van het onderzoek stond vooral in het teken van de perceptie die de consument heeft van de WWE en de producten die er worden verkocht.

Allereerst is begonnen met het duidelijk maken van de huidige situatie van de WWE. Hieruit kwam naar voren dat de financiële situatie van de WWE niet veel anders is dan van de meeste andere wereldwinkels in Nederland; stabilisatie van omzet was het hoogst haalbare in 2005.
In de komende tijd zal een groot aantal veranderingen plaatsvinden bij de aansturende institutie van de WWE, de landelijke vereniging van Wereldwinkels (LvWW). De LvWW is actief bezig met het professionaliseren van de Wereldwinkels. Na de transformatie van de WWE in 2003 volgens landelijk concept, zal ook in Ede op assortiment, personeel en bestuursgerichte taken professionalisering gaan plaatsvinden.

Op locaal niveau ervaart de WWE een aantal mindere punten. Zo is de winkel gesitueerd aan de zuidzijde van het centrum, terwijl de concentratie van het winkelend publiek zich meer noordelijk bevindt. Tevens is de WWE niet goed zichtbaar vanaf de noordzijde van het centrum. Tijdens het consumentenonderzoek kwam naar boven dat het merendeel van het winkelend publiek in Ede wel weet waar de WWE is. De bezoekers van de WWE zijn positief over de uitstraling van de winkel.
De WWE wordt vooral bezocht voor cadeaus en een deel van de bezoekers geeft aan dat het ‘eerlijke handel’ aspect van het assortiment van de WWE reden voor het bezoek is. Een mogelijke nieuwe doelgroep van de WWE zijn jongeren. Door zowel het assortiment als de communicatie interessant te maken voor jongeren, kan de WWE haar doelgroep verbreden. In verband met de stijgende vergrijzing is het belangrijk om ‘oudere’ klanten niet uit het oog te verliezen. Dit is een belangrijke groep die relatief meer te besteden heeft.

Een aantal sterke punten van de bedrijfsvoering van de WWE zit vooral in het personeel. Zo heeft de WWE een coördinatie team, dat een intermediaire functie heeft van winkelpersoneel naar bestuur en visa versa. Ook de samenwerking tussen de inrichtingsgroep en inkoopgroep is een sterk punt.

De tweede fase in het onderzoek was gericht op de strategie bepaling. De informatie die in de eerste fase naar boven is gekomen, werd geanalyseerd zodat ruimten en mogelijkheden voor verandering zichtbaar zijn geworden. Aan de hand van de mogelijkheden in de huidige situatie van de WWE, is een strategie bepaald om de positie van de WWE te versterken. Hierin zijn drie richtingen onderscheiden:
1. Verhogen van de toegankelijkheid van de winkel;
2. Vergroten van de zichtbaarheid van de winkel;
3. Verdere professionalisering van het winkel concept.

Per richting zijn verschillende praktische aanbevelingen gedaan, zodat de WWE het pakket van aanbevelingen direct kan toepassen in de bedrijfsvoering. Zo zijn voor het verhogen van de **toegankelijkheid**, de volgende aanbevelingen gedaan:
- Evalueren van de transformatie van de winkel
- Inrichting minder stileren waardoor het aanbod meer uitnodigt tot aanraken, oppakken en bekijken
- Winkelvloer gebruiken voor uitstallen voorraad, wat zorgt voor meer producten in de winkel; zowel meer verschillende producten opnemen als meer van hetzelfde
- Trainen van personeel om aan te sluiten bij actuele ontwikkelingen
- Gebruik maken van de consignatie regeling van leveranciers, zodat grotere producten kunnen worden gebruikt als 'blikvangers'
- Het verhogen van de variatie in het assortiment van de winkel. Door vaker te vernieuwen komen mensen steeds weer kijken
- Het duidelijk prijzen van de artikelen om de keus voor de consument te vergemakkelijken
- Inhoudelijk trend advies inwinnen om mee te kunnen komen met actuele ontwikkelingen in de markt
- Productpakketten samenstellen met betrekking tot actuele thema's

De volgende aanbevelingen betreffen het vergroten van de **zichtbaarheid** van de WWE:
- Het plaatsen van vitrines op verschillende plaatsen
- Aanwezigheid van de WWE realiseren, op pakkende wijze, op tijdelijke locaties zoals kerstmarkten en braderieën
- Voortbouwen op de tijdelijke etalage in de looproute van de concentratie van winkelend publiek
- Het plaatsen van wegwijzers in het centrum of van bordjes bij winkels in het centrum
- Het (laten) ontwikkelen van een communicatieplan om samenhang te creëren tussen de verschillende communicatie activiteiten en afstemming tussen doelstellingen

Het laatste onderdeel van het strategie pakket betreft de verdere professionalisering van het **winkelconcept**. Hiervoor zijn de volgende aanbevelingen gedaan:
- Investeren om te werken naar een optimale exploitatie van de winkel
- Het benutten van de informatie die vanuit de LvWW wordt gegeven over het exploiteren van de winkel
- Een terugkomend klantenonderzoek uitvoeren om de perceptie van de bezoeker van de WWE in beeld te houden en hier op in te spelen
- Serieus overwegen van een franchise formule, aangezien dit de situatie van de winkel kan versterken, maar de autonomie mogelijk zal verkleinen

Door te werken aan zichtbaarheid, toegankelijkheid en de verdere professionalisering van de winkel kan de WWE nieuwe klanten trekken en bestaande klanten vasthouden. Dit betekent zowel een verbreding in de klantgroep, door het aantrekken van een grotere groep jonger publiek, als wel een verdieping, in de uitbereiding van de bestaande wat oudere klantgroep, mede dankzij de vergrijzing.
Op basis van de resultaten van het onderzoek is geen reden om te twijfelen aan een draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking in de vorm van Wereldwinkels. Er wordt voldoende draagvlak verondersteld om aanbevelingen te doen om binnen de bedrijfsmissie van de wereldwinkel tot een omzetverhoging en meer klanten te komen.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In het centrum van Ede is een Wereldwinkel gevestigd (WWE). Sinds de start van de winkel in september 1991 heeft zowel de winkel als het assortiment grote veranderingen ondergaan, waaronder twee verhuizingen en een transformatie. In de loop van de jaren is het assortiment verbreed en is de kwaliteit van de producten sterk verbeterd. In de landen waar de producten gemaakt worden, is de productie verbeterd en kan beter ingespeeld worden op de vraag vanuit noordelijke landen.

De winkel heeft tot doel producten te verkopen waarvoor een eerlijke prijs is betaald. De producten worden ingekocht bij organisaties die een langdurige relatie hebben met producenten in zuidelijke landen, en naast het bieden van begeleiding in de productie, ook een eerlijke prijs voor de producten betalen.

Zeven jaar geleden is de winkel verplaatst naar Maandereind, een A-locatie aan het begin van de winkelstraat. In 2001, na de verhuizing naar het pand aan de Maandereind in Ede, leek de omzet eerst sterk te stijgen. In 2002 en 2003 stabiliseerde de omzet en 2004 liet een sterke daling zien. In 2004 heeft de winkel na een transformatie in de stijl van het landelijke concept voor wereldwinkels een nieuwe uitstraling gekregen. De kosten voor de transformatie van de Wereldwinkel naar landelijk concept hadden een negatief effect op het al negatieve bedrijfsresultaat. De verwachte omzet stijging van 15% na de transformatie bleef uit en helaas valt de winkel nog te weinig op in de winkelstraat.

Voor 2005 werd een verlies van € 8.500 genoteerd. In dit jaar is de benutting van de winkelstraat veranderd onder invloed van de reorganisatie van het centrum van Ede. Het zwaartepunt van het winkelgebied ligt nu meer op de andere zijde van het centrum van Ede. Andere winkels om de WWE heen, zijn intussen gesloten of verplaatst, waarmee het karakter van dit stuk Maandereind niet echt meer een A-locatie genoemd kan worden.

Het bestuur vraagt zich af wat de redenen van het grote verlies zouden kunnen zijn. En of de reden binnen de winkel gezocht moet worden, ten aanzien van bijvoorbeeld aanbod en presentatie in de winkel, of in de organisatie en bemensing van de winkel. De redenen kunnen ook binnen de gemeente Ede liggen, bijvoorbeeld doordat het Edese publiek om enige reden niet komt winkelen in de WWE, of omdat de producten dan wel de prijzen van de producten in de winkel niet voldoen aan de verwachtingen van het winkelende publiek. In 2006 heeft WWE de Wetenschapswinkel van Wageningen UR gevraagd onderzoek te doen naar de invloed van deze factoren op de positie van WWE.

1.2 Doel van het onderzoek

De onderzoekswensen van de WWE wijzen in twee richtingen:
- Inzicht krijgen in de mogelijkheden voor het versterken van de relatie met bestaande klanten en het aantrekken van nieuwe klanten;
- Het vertalen van die inzichten in een praktische werkwijze voor het verbeteren van de positie van WWE.

De aanbevelingen die uit het onderzoek voortvloeien zijn gericht op de specifieke situatie van WWE evenals op de positie van de Wereldwinkel in zijn huidige formule. Gezien de specifieke situatie van WWE is het doel van dit project om inzicht te krijgen in de aspecten die een rol spelen bij het achterblijven van de omzet zodat de WWE hierop kan inspelen in de bedrijfsvoering.

Overeenkomstig de onderzoekswensen van de WWE zijn de hoofddoelstellingen van dit project als volgt geformuleerd:

1. Het ontwikkelen van een passend en operationeel advies voor de Wereldwinkel Ede ter verbetering van haar positie.
2. Het verkrijgen van inzicht in het draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking in de vorm van de Wereldwinkel, gezien de huidige aanpak en formule.

De centrale onderzoeksvragen die uit de doelstellingen naar voren komen, zijn als volgt geformuleerd:

1. Wat zijn de mogelijkheden voor de WWE voor het aantrekken van nieuwe klanten en het vasthouden van bestaande klanten?
2. Wat is het draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking in de huidige vorm van de Wereldwinkel in Ede?

Vanuit de klantgroep zijn van te voren vragen geformuleerd die leidend zijn geweest bij de opzet van het onderzoek. Deze vragen zijn geoperationaliseerd naar de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat is de huidige omgeving waarbinnen de WWE opereert en welke trends zijn hierin te herkennen?
2. Welke doelgroepen kunnen worden onderscheiden en wat zijn de kenmerken van deze doelgroepen?
3. Welke middelen heeft WWE om in te zetten? Waar bevindt zich de kracht van de WWE en de kwetsbaarheid?
4. Hoe moeten de nieuwe beschikbare middelen worden ingezet om optimaal te kunnen profiteren van de kansen die de omgeving de WWE biedt?

1.3 Marktonderzoek WWE

Aangezien vanuit de WWE behoefte is aan informatie over de positie en de situatie van de winkel in de markt is gekozen voor een marktonderzoek. Een marktonderzoek staat voor 'het systematisch verzamelen en analyseren van gegevens die van belang zijn voor het vaststellen en oplossen van marketingproblemen' (Kooiker, 1997, 16). Eind september 2006 is het marktonderzoek van vier maanden van start gegaan. Het onderzoek is uitgevoerd door de leerstoelgroep Marktkunde en Consumentengedrag van Wageningen Universiteit en Research centre voor de Wetenschapswinkel van Wageningen UR in opdracht van de Wereldwinkel Ede.

Binnen het onderzoek is gebruik gemaakt van de verkennende vorm van marktonderzoek. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar wat speelt in de markt, maar ook hoe relaties in elkaar grijpen en wat mensen motiveert (Kooiker, 1997:17). De onderzoeker heeft het terrein verkend aan de hand van desk-research en empirisch onderzoek. Bij desk-research is gekeken naar bestaande informatie en materiaal, door anderen verzameld. Tijdens het empirische onderdeel van het onderzoek is de onderzoeker daadwerkelijk het veld in gegaan om informatie te verzamelen. Hierbij is gekeken naar activiteiten die in de praktijk plaatsvinden. Later zijn beide onderzoeksdelen samengebracht en tegen elkaar afgezet met het uiteindelijke doel tot praktische aanbevelingen te komen.

1.4 Onderzoeksopzet

Het marktonderzoek is uitgevoerd aan de hand van drie fasen. De fasen en daarbij behorende stappen zijn visueel weergegeven in figuur 1.

1.4.1 Fase 1: Beschrijving van de huidige situatie van WWE

In de eerste fase is geprobeerd om inzicht te krijgen in mogelijke oorzaken van het probleem aan de hand van het in kaart brengen van de WWE en zijn omgeving. In de desk-research is gebruik gemaakt van beschikbare informatie uit bestaande bronnen.

Het doel van deze fase is om een inventarisatie van de kracht en kwetsbaarheid van WWE te maken en een beeld te vormen van de richting waarin het onderzoek zou kunnen worden voortgezet.

1.4.2 Fase 2: Strategische vorming en ontwikkeling

In de tweede fase is aan de hand van empirisch onderzoek gezocht naar het aanvullen van de ontbrekende informatie van de eerste fase. Bij dit empirische deel van het onderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde en gestructureerde interviews. De eerste zijn gehouden met verschillende groepen vrijwilligers binnen de WWE:

- Inkoop- en Inrichtinggroep
- Coördinatiegroep
- Winkelpersoneel

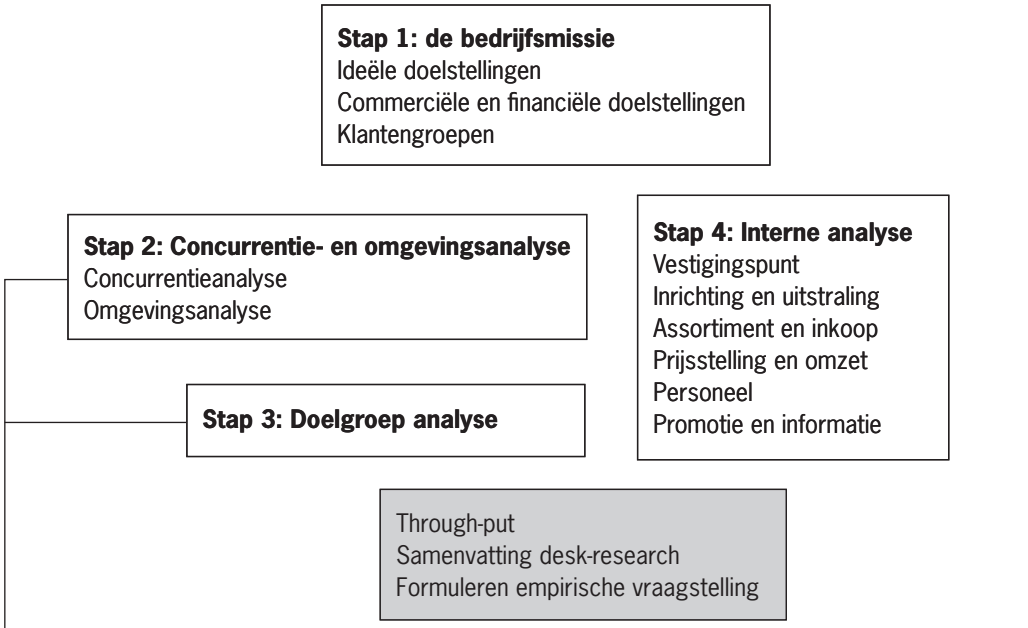
Het doel van de semi-gestructureerde interviews is om de relaties en communicatie binnen de WWE en de bedrijfsvoering van de WWE in de praktijk duidelijk te krijgen. De gestructureerde interviews zijn gehouden onder zowel bezoekers van de WWE als winkelend publiek in Ede. Het doel van de gestructureerde interviews is om een goed beeld te krijgen van de perceptie bij (potentiële) klanten van de Wereldwinkel Ede.

In deze fase van onderzoek zijn resultaten uit het empirische onderzoek en desk-research samengevoegd. Door middel van het analyseren van de informatie zijn ruimten en mogelijkheden voor verandering zichtbaar geworden. Zo is op systematische wijze toe gewerkt naar een strategie bepaling ter verbetering van de situatie en omzet van de wereldwinkel Ede.

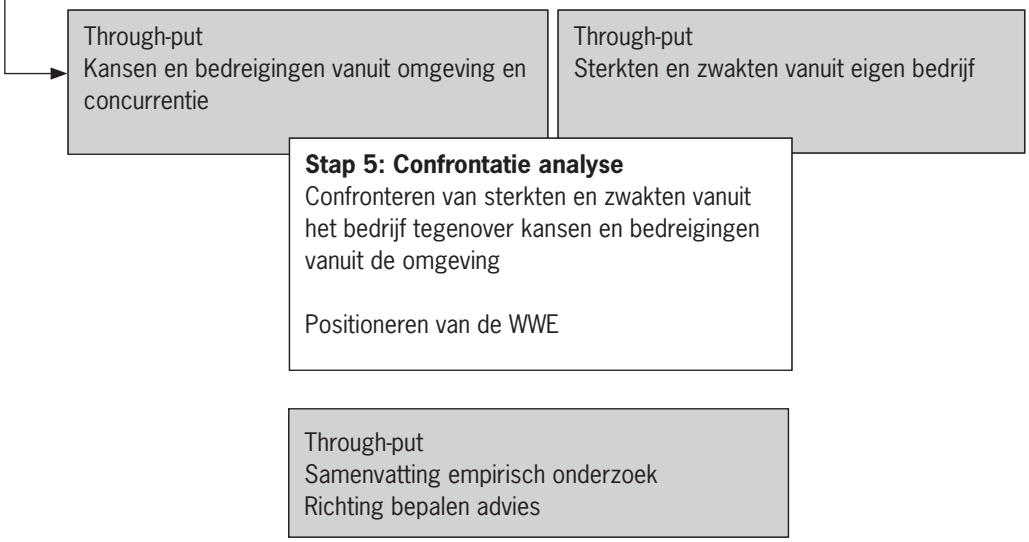
1.4.3 Fase 3: Operationeel advies

In deze fase is gekeken, op welke manier de verkregen informatie toegepast kan worden in de praktijk. Het doel van deze fase is dan ook het formuleren van concrete aanbevelingen ten behoeve van de verbetering van de situatie van WWE.

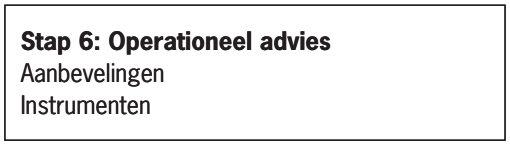
FASE 1: Beschrijving van de huidige situatie van WWE



FASE 2: Strategische vorming en ontwikkeling



FASE 3: Operationeel advies



Figuur 1: Stappenplan WWE-project

1.5 Leeswijzer

De in de vorige paragraaf besproken stappen zijn terug te vinden als hoofdstukken binnen dit rapport. Twee uitzonderingen zijn (1) de opsplitsing van fase 2 (concurrentie- en omgevingsanalyse) in twee zelfstandige hoofdstukken en (2) het samenvoegen van de concurrentieanalyse en de doelgroepanalyse. Op deze manier wordt de lezer meegevoerd van de huidige situatie via de strategische vorming en ontwikkeling van instrumenten tot het uiteindelijke operationele advies.

Het eerste inhoudelijke hoofdstuk (hoofdstuk 2) geeft inzicht in de bedrijfsmissie van de Wereldwinkel Ede. In hoofdstuk drie en vier staan respectievelijk de resultaten van de omgevingsanalyse, de concurrentieanalyse en doelgroepanalyse. De interne analyse en de bijbehorende resultaten komen naar voren in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 wordt de confrontatie gezocht tussen de verschillende aspecten die naar voren zijn gekomen uit de omgevingsanalyse en interne analyse. Hieruit is een strategische aanpak gevormd voor de WWE, die vertaald is in praktische aanbevelingen, bijeen gebracht in hoofdstuk 7. Tot slot staat in hoofdstuk 8 een aantal conclusies vermeld.

Bij elk hoofdstuk wordt kort de stap in het onderzoek toegelicht waarna de aandachtspunten en mogelijkheden per onderwerp worden uitgewerkt. Om dit zo tastbaar mogelijk te houden voor de opdrachtgever is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van voorbeelden uit de praktijk.
Elk hoofdstuk sluit af met een korte samenvatting van de hoofdpunten.



Wereld van woonaccessoires

2 De formele organisatie WWE

2.1 Structuur en beleid

De belangen van de Wereldwinkel Ede (WWE) worden ondersteund door een stichting: Stichting Wereldwinkel Ede. Daarnaast is de WWE lid van de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels (LvWW), waarbij in totaal 400 wereldwinkels in Nederland zijn aangesloten, met ruim 12.000 vrijwilligers. Het lidmaatschap van de landelijke vereniging betekent voor de WWE dat ze het logo van de vereniging mag voeren op briefpapier en website, en deelgenomen kan worden aan landelijke acties. Daarnaast biedt de LvWW ondersteuning en advies op velerlei gebied. Zo kan gebruik gemaakt worden van PR faciliteiten voor onder meer persberichten, inkoopadviezen en kan gebruik worden gemaakt van begeleiding van personeel.

De WWE wordt beheerd door een groep van ongeveer 40 actieve vrijwilligers. Dit aantal blijft redelijk constant, doordat zich steeds weer nieuwe vrijwilligers aanmelden. De WWE wordt geleid door een bestuur (6 personen). De dagelijkse coördinatie van het winkelpersoneel is in handen van het C-team (2 personen). Dan is er een inkoop- en inrichtinggroep (4 en 3 personen) en een grote groep vrijwilligers om de winkel 6 dagen per week draaiende te houden.

De WWE is autonoom in haar inkoopbeleid en stelt zelf het assortiment samen. De inrichting van de winkel is wel volgens concept van de landelijke vereniging en biedt de klanten verschillende belevingswerelden:
- Wereld van siervoorwerpen en woonaccessoires
- Wereld van sieraden
- Wereld van wierook
- Wereld van wenskaarten, papier en bureauartikelen
- Wereld van food, koken en tafelen
- Wereld van lokaal assortiment

De WWE streeft naar een assortiment met artikelen in verschillende prijsklassen, opdat zowel mensen met een grote als een kleine beurs iets naar wens vinden. De WWE richt zich niet op een bepaalde doelgroep. Iedereen is welkom, en de WWE stelt zich kerkelijk neutraal op. De ‘unique selling point’ in de WWE wordt gezien als ‘een mooi product met een verhaal’.

2.2 De bedrijfsmissie van de WWE

Een bedrijfsmissie staat voor de lange termijn doelstelling en is leidend voor de bedrijfsvoering. De missie geeft de richting aan waar men heen wil en fungeert als een fundament voor het bedrijf (Wilson en Gilligan, 1997). Door de missie duidelijk te formuleren kunnen de medewerkers binnen het bedrijf hierop afstemmen.

Zoals elk bedrijf heeft ook de Wereldwinkel Ede een bedrijfsmissie. Hierin komt duidelijk naar voren wat de WWE in de toekomst wil bereiken, namelijk:

> Een bijdrage leveren aan de verbetering van de welvaart en welzijn van mensen uit de derde wereld landen door producten uit deze landen te verkopen en daarvoor een rechtvaardige prijs te betalen aan de producent.

De bedrijfsmissie kan gespecificeerd worden aan de hand van ideële, commerciële en financiële doelstellingen.

2.3 Ideële doelstelling

De Wereldwinkels zijn opgezet vanuit een duidelijke ideologie, namelijk een eerlijke en vrije toegang van producten uit Derde Wereldlanden tot de Westerse markt. Nadat op de UNCTAD conferentie in New Delhi in 1968, Derde Wereldlanden geen toezegging kregen voor een vrijere toegang voor hun producten op de Westerse markt kwam journalist Dick Scherpenzeel met de

oproep om 'Derde Wereldwinkels' te beginnen. Op 1 april 1969 opende de eerste Wereldwinkel in Breukelen, waarna Amsterdam, Rotterdam, Schiedam, Utrecht en Haarlem snel volgden. Deze winkels verkochten rietsuiker en handwerkproducten van de katholieke importeur SOS (inmiddels de Fair Trade Organisatie) (Bron: LvWW website).

Net als andere Wereldwinkels, ontvangt de WWE geld voor de ontwikkelingssamenwerking, in de vorm van productverkoop. De klant van de winkel krijgt dus als het ware iets voor zijn donatie. Dit wordt ook wel 'het cadeautje voor twee' genoemd bij de WWE. Toch draait het bij de LvWW niet om het helpen van arme mensen, maar om het aanschaffen van een mooi en goed product waar als leuke bijkomstigheid een goed verhaal/gedachte achter zit.

Deze ideologie komt nog steeds sterk naar voren in de ideële doelstelling van de WWE:

> Het creëren van een afzetmarkt voor producten waarvoor een eerlijke prijs is betaald.

Deze doelstelling komt niet overeen met de doelstelling van de LvWW. Het probleem van de actuele doelstelling is de uitdrukking 'eerlijke' prijs. In 2005 is nogal commotie ontstaan rondom deze uitdrukking door een televisie documentaire van het actualiteitenprogramma Twee Vandaag. 'Eerlijke prijs wekte blijkbaar de verkeerde verwachtingen', licht woordvoedster Tap van Fair Trade toe in de Volkskrant (Velthuis, 23 januari 2006). De LvWW adviseert de Wereldwinkels dan ook om 'eerlijke' prijs in 'rechtvaardige' prijs te veranderen. Een andere mogelijkheid is om 'eerlijke prijs' te vervangen door 'eerlijke handel'. Het draait namelijk niet allemaal om de prijs die producenten krijgen voor hun producten, maar ook om een langdurige samenwerking tussen producenten, handel en consumenten. Het doel van deze samenwerking is:
- Opheffing van de handelsbelemmeringen die producenten in ontwikkelingslanden ondervinden;
- Vergroting van de markttoegang van die producenten;
- Bevordering van een duurzaam ontwikkelingsproces door bij te dragen aan:
  - Sociale gelijkheid
  - Bescherming van het milieu
  - Het verschaffen van economische zekerheid aan producenten in ontwikkelingslanden.

Eerlijke handel wordt dus vertaald in de verkoop van eerlijk verhandelde producten en handelspolitieke activiteiten (Website LvWW). Eerlijke betekent ook een keuze voor achtergestelde, vaak op kleine schaal werkende producenten, die hun arbeids- en levensomstandigheden willen verbeteren.

Een doelstelling gericht op handel in plaats van prijs zou als volgt kunnen zijn:
- Het bevorderen van eerlijke handel;
- Het verbeteren van de levenssituatie/positie van kleine producenten in ontwikkelingslanden;
- Te komen tot een meer gelijkwaardige verdeling van de welvaart in de wereld

Naast deze centrale ideële doelstelling kan een Wereldwinkel een ideële missie hebben, specifiek gericht op de directe omgeving van de winkel. Dit is niet het geval in Ede. Het formuleren van een eigen doelstelling zou positief kunnen werken op de winkel. Het zorgt ervoor dat verschillende onderdelen makkelijker op elkaar afgesteld kunnen worden. Ook geeft een gedeelde missie richting aan de activiteiten van vrijwilligers. Duidelijke doelstellingen helpen om alle neuzen in de dezelfde richting te laten wijzen. Het helpt bij het behouden van de eigen identiteit en autonomie van de winkel.

2.4 Commerciële en financiële doelstellingen

Een van de hoofdkenmerken van commerciële en financiële doestellingen is de korte termijn focus. Deze doelstellingen zijn gericht op specifieke zaken die binnen een bepaalde tijd gerealiseerd 'moeten' worden.

WWE heeft één commerciële doelstelling:

> Om zoveel mogelijk producten te verkopen, en kosten van de winkel te minimaliseren.

De commerciële doelstelling wordt versterkt door het motto:

> Het gaat niet om het inkomen van “ons” maar het gaat om het inkomen van ‘hen’.

Het minimaliseren van de kosten kan aangemerkt worden als een managementdoelstelling. De commerciële doelstelling is gericht op volume en niet op omzet. Winstgevendheid staat in de huidige commerciële doelstelling niet verwoord.

De commerciële doelstelling mist kracht doordat deze gericht is op het algemene doel van de WWE en niet specifiek commercieel is. Een concreet gestelde commerciële doelstelling helpt niet alleen het bedrijfsvoering van de WWE aan te sturen, maar maakt ook aan de vrijwilligers duidelijk waar naartoe gewerkt wordt. Eenheid in de bedrijfsvoering is met deze algemene doelstelling moeilijker te verkrijgen. Duidelijkheid wordt op prijs gesteld door werknemers aangezien het onzekerheid wegneemt en zelfstandigheid verhoogt. Duidelijke commerciële doelstellingen zorgen voor minder vragen over wat te doen, waar naar toe te werken en hoe te communiceren (Kuip et. al, 2003).

De WWE zou een eigen doelstelling kunnen ontwikkelen rond de doelgroep van de winkel. Zo wordt voor het personeel duidelijk op welke klanten de WWE zich richt, en kunnen inkoop en publiekscommunicatie hierop afgestemd worden. Door dit expliciet te maken werkt iedereen meer in dezelfde richting. Een positie doel is ook interessant voor de WWE gezien het eerder genoemde Unique Selling Point. Ook zou een commercieel doel over de locatie of het personeel van WWE ontwikkeld kunnen worden. Bijvoorbeeld verhuizen naar een hoogwaardiger locatie of de commerciële vaardigheden van het verkooppersoneel verbeteren. Belangrijk bij het opstellen van dit type doelstellingen is dat de voortgang van de realisatie meetbaar is.

Naast een commerciële doelstelling is het ook belangrijk om een duidelijke financiële doelstelling te hebben. Dit is een meetbaar concreet geformuleerd doel gericht op de relatief korte termijn. Aan het begin van het onderzoek was nog niet duidelijk wat de financiële doelstelling is van de WWE. Behalve het minimaliseren van de kosten heeft de WWE geen duidelijk financieel doel. Bij een van de eerste bijeenkomsten van de begeleidingscommissie van het WWE-project werd door de voorzitter een financiële doelstelling als volgt verwoord:

> Het behalen van een omzet van € 130.000 binnen de komende drie jaar.

Hierbij moet gezegd worden dat het om een mening ging en niet duidelijk is of dit ook daadwerkelijk als financiële doelstelling wordt opgenomen door de WWE.

De actuele financiële situatie van de WWE is in verhouding tot vergelijkbare winkels niet positief (van Mersbergen, 2005). Het bestuur noemt de WWE dan ook financieel kwetsbaar. Aangezien de cadeaumarkt sterk in de min zit, is stabilisatie van omzet op dit moment in veel gevallen het best haalbare resultaat (LvWW, 2006A). In Ede kan voor 2006 een omzet verwacht worden van rond de € 90.000, wat beneden de omzet van 2005 is. De genoemde financiële doelstelling zou een stijging van bijna 45% in drie jaar betekenen. Dit is hoogst onwaarschijnlijk. De omzet hangt nauw samen met de organisatie en bedrijfsvoering, en dit zal onderwerp zijn van hoofdstuk 5.4.

2.5 Samenvatting hoofdpunten

De ideële doelstelling en de vrijwilligersstatus van de werknemers geven de Wereldwinkel in de retailmarkt een extra dimensie. Het maakt de Wereldwinkel uniek in een markt waarin commerciële doelstellingen de boventoon voeren. De door de WWE geformuleerde doelstellingen zijn niet

gericht op winst maar op omzet, aangezien deze ten goede komt aan de producenten in Derde Wereldlanden.

Het idealistische doel van de Wereldwinkels is onlosmakelijk verbonden met het commerciële doel. Tot zover ziet het er naar uit dat ook de commerciële doelstellingen van de WWE verenigd kunnen worden met de ideologie van de WWE. Aangezien de Wereldwinkel een commercieel aspect heeft (een winkel) is een financiële doelstelling wenselijk. Verder zou binnen de ideële doelstelling de uitdrukking 'eerlijke prijs' vervangen kunnen worden door "eerlijke handel" en de commerciële doelstellingen kunnen concreter gemaakt. Op dit moment werkt de WWE grotendeels aan de hand van door de LvWW opgestelde doelstellingen. De LvWW is redelijk onzichtbaar en onbereikbaar voor de vrijwilligers. Door juist op winkelniveau doelstellingen te formuleren en hierbij het hele team te betrekken, wordt verantwoordelijkheid gecreëerd en zullen de vrijwilligers gemotiveerd zijn om de zelfgestelde doelen te behalen.



Wereldwinkelier

3 Omgevingsanalyse

3.1 Demografie

In deze paragraaf komen belangrijke verschuivingen aan de orde en trends die zich voordoen of voor gaan doen in de Nederlandse samenleving en specifiek in Ede. Deze externe factoren kunnen namelijk van grote invloed zijn op het functioneren van de WWE.

Nederland is aan het vergrijzen. Het huidige aandeel van 65-plussers in de Nederlandse bevolking is op dit moment 22%. De komende decennia neemt dit toe, tot een maximum van 43% in 2038 (CBS website). Ede moet alert zijn op de vergrijzing, want in Ede is die ontwikkeling sterker dan in andere gemeenten (Kerk in Actie website). De marketing van de WWE zou dus ook gericht moeten worden op senioren. Een focus op service en advies biedt hier mogelijkheden aangezien de vergrijzing een stijgende behoefte aan service en advies met zich meebrengt (Kuip et. al, 1998). Het voordeel van een focus op klanten in deze groep is dat ze vaak koopkrachtig zijn, hoewel in 2002 de leeftijdsgroep 24 tot 65 een hoger gemiddeld besteedbaar inkomen had dan 65+ groep (CBS website). De vergrijzing heeft niet alleen consequenties voor de *retail* branche in de vorm van doelgroep samenstelling, maar ook voor de leeftijdsopbouw van de werknemers. Wereldwinkels worden nu al gekenmerkt door een relatief hoge leeftijd van vrijwilligers (van Mersbergen, 2006). De LvWW ziet dit als een struikelblok voor het optimaliseren van het Wereldwinkel concept, waarmee ook een jonger publiek bereikt moet worden.

Een tweede ontwikkeling in Nederland is de toename van het aantal tweeverdieners. In de afgelopen 15 jaar is het aandeel tweeverdieners in huishoudens met kinderen gestegen van 34% naar 48% (CBS). Hierdoor is een grotere bestedingsruimte ontstaan bij jonge huishoudens, voornamelijk voor niet noodzakelijke uitgaven zoals luxeartikelen (Busscher, 2004, 20). De WWE zou hierop kunnen inspelen in het productenaanbod. Een ander punt betreft de tijdsdruk die bij tweeverdieners steeds meer aanwezig is wat een stijgende behoefte aan efficiency met zich mee brengt (Kuip et. al, 1998). Ook Busscher (2004) geeft aan dat er reeds aanwijzingen zijn dat de consument gemiddeld minder tijd aan winkelen besteedt. Een overzichtelijke inrichting is hierbij vereist, zodat het aanbod snel bekeken kan worden en besloten kan worden tot aankoop. Bij de WWE is op dit gebied veel veranderd sinds de transformatie. De producten zijn onderverdeeld in werelden en staan in deze hoedanigheid ook in de winkel. Naast een overzichtelijke inrichting is duidelijke communicatie over wat de WWE te bieden heeft belangrijk. Zo kunnen potentiële klanten van te voren bekijken waarvoor ze naar de winkel komen.

Een derde ontwikkeling is de kloof in inkomensontwikkeling (arm versus rijk) welke steeds duidelijker wordt (van Mersbergen en van Vliet, 2006). Vanuit het motto van de WWE: voor elke beurs een cadeautje, kan vanuit de demografische ontwikkeling gedacht worden aan een verbreding van het assortiment, zowel naar de oudere en jongere klant, evenals naar de wat duurdere cadeau artikelen.

Een belangrijk omgevingsaspect is de allochtone bevolking in Ede. Als gevolg van de industriële geschiedenis van Ede telt de stad vrij veel allochtonen inwoners. Per 1 januari 1999 wonen in de gemeente Ede 9.168 allochtonen. Dit is 9% van het totale aantal inwoners. In 2004 is dit aantal gestegen naar 14.595 van een totaal aantal bewoners 105.495 = 15%. Dit staat niet gelijk aan de cijfers gegeven in het rapport 'kerncijfers 2004' van de gemeente Ede. Hier behoort 3% van het totale aantal inwoners van de gemeente tot allochtone culturen. Dit percentage is niet veranderd in de afgelopen jaren volgens de Kerncijfer rapporten. Het kan zijn dat het verschil te verklaren is aan de hand van definitie van allochtonen. Het percentage allochtonen in 2004 in de stad Ede is 7.4% (4.914[1] allochtonen van totaal 66.280 inwoners). Ede stad biedt huisvesting aan het hoogste percentage allochtone jongeren (0-25 jaar) van Gelderland[2]. Met het grote aantal allochtonen in Ede is het mogelijk dat de WWE concurreert met de verschillende winkels die producten aanbieden uit het land van herkomst, zoals Turkse winkels en Indische toko's. Een gedeelte van de inwoners van Ede is hierdoor als het ware net zo 'werelds' als het assortiment van de WWE.

1 http://www.ede.nl/Images/Upload/315_allochtonen_pw_niet-westerse.htm

2 http://www.gelderlandkrijgtkleur.nl/uploaded_files/integratiemonitor_animator%203.swf

3.2 Macro-economie

In de loop van 2005-2006 is de omzet van de wereldwinkel achtergebleven ten opzichte van de verwachte omzet. Uit het Jaaroverzicht 2005 van de LvWW blijkt echter dat de situatie in Ede niet noemenswaardig afwijkt van het landelijke beeld. Volgens de LvWW zit de omzet van veel Wereldwinkels in de min. In 2003 stabiliseerde de omzet van de WWE zich en 2004 liet een sterke daling zien. In 2003 zakte de omzet door een forse daling in het aantal kerstpakketten. De ingevoerde belastingmaatregel was hier (landelijk) debet aan (WWE). Ook de inflatie kan hier van invloed zijn, die in Nederland al drie jaar lager ligt dan gemiddeld in de eurozone. Vanaf augustus 2003 tot augustus 2006 zijn de prijzen in Nederland met gemiddeld 4.8% gestegen. Gemiddeld was deze stijging 6.9% in de eurozone (CBS website).

Ook op macro-economisch gebied zien we een aantal ontwikkelingen dat van belang is voor de WWE. Zo is het aandeel van de bestedingen aan goederen gedaald tussen 1995 en 2005 van ruim 51 procent naar 46 procent. In 1995 ging van elke 1000 euro 165 euro op aan voedings- en genotmiddelen, en in 2005 was dit nog maar 136 euro (CBS website). Het huidige food assortiment is bij een groot aantal Wereldwinkels verantwoordelijk voor een aanzienlijk deel van de omzet (Busscher, 2004). Als deze trend zich doorzet kan dit ook voor de WWE negatief uitpakken, aangezien één van de toppers van de WWE de food-afdeling is. Met deze wetenschap is het aan te raden om te kijken welke producten in het assortiment van de WWE tot voedings- en/of genotsmiddelen horen en hoe belangrijk deze zijn voor de omzet.

Een positieve ontwikkeling komt naar voren in het organisatorische bedrijfsprofiel van de Wereldwinkels (van Mersbergen, 2006). Veel consumenten zijn namelijk, ondanks de prijsconcurrentie in de supermarkt, bereid om meer te betalen voor producten die op een sociaal verantwoorde wijze geproduceerd zijn (van Mersbergen en van Vliet, 2006). Een trend is dat deze markt zich verbreed met grote supermarkten als Albert Heijn en Super de Boer die tegenwoordig ook op sociaal verantwoorde wijze geproduceerd voedingsproducten verkopen, in het bijzonder van het merk Fair Trade. Deze producten zijn ook in de WWE te vinden. Opmerkelijk is het beperkte gebruik van 'duurzaam ondernemen' initiatieven als aankoopkanaal, ondanks dat consumenten het aanbod in Wereldwinkels relatief hoog waarderen om het ideële karakter (van Mersbergen en van Vliet, 2006). Dus ondanks dat de consument zich bereid toont om meer te betalen voor duurzame producten, is duurzaamheid op zich geen primaire reden voor aankoop.

Het gemiddeld besteedbare inkomen in Ede ligt 7% boven het landelijk gemiddelde (LvWW bedrijfseconomisch profiel, 2005). Het cijfer waar het percentage op gebaseerd is komt overeen met het gemiddeld besteedbaar inkomen in Gemeente Ede in 2002. In de stad Ede lag het gemiddeld besteedbare inkomen in 2005 lager dan het landelijk gemiddelde (Gemeente Ede website).

3.3 Institutionele omgeving

De institutionele omgevingsfactor omvat elk bestuursorgaan dat zelf invloed heeft op de bedrijfsvoering en het functioneren van de WWE. Daarnaast zal in deze paragraaf ook gekeken worden naar ontwikkelingen rondom en binnen bestuursorganen die van invloed zijn op de bedrijfsvoering van de WWE.

3.3.1 LvWW

Kort na de oprichting van de eerste Wereldwinkels, in 1969, werd een landelijk coördinatiepunt ingericht. In mei 1970 ontstond hieruit de Landelijke Stichting Wereldwinkel. Na een aantal jaren werd de Landelijke Stichting omgedoopt tot de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels. De LvWW wordt bestuurd door een bestuur en de verenigingsraad. De Wereldwinkels kiezen de leden van de verenigingsraad, die op hun beurt weer de bestuursleden kiezen. Samen maken ze het beleid van de vereniging, dat door de winkels en de LvWW wordt uitgevoerd.

> Er zijn in de beginjaren heel wat discussies gevoerd over de visie en strategie van de vereniging: Ligt het accent op verkopen of bewustwording? Op materiële ondersteuning van producenten of politiek protest tegen onrechtvaardige handelsstructuren? Of moeten de Wereldwinkels ook de politieke strijd van progressieve organisaties in de Derde Wereld ondersteunen? Moet er landelijk campagne gevoerd worden of is het doel lokaal 'bewustwordingswerk'? Het bleef onduidelijk, maar ondertussen groeide het aantal Wereldwinkels en werd er steeds meer verkocht. In de jaren '70 werd besloten 'de verkoop van producten' tot doel op zich te maken. Voor die tijd zagen de meeste vrijwilligers de verkoop meer als middel dan als doel in de strijd voor rechtvaardiger handelsstructuren.
> (LvWW website)

De landelijke vereniging ondersteunt de Wereldwinkels bij de exploitatie van de winkel. Niet alleen wordt de huisstijl aangeleverd en cadeaubonnen, ook verschaffen medewerkers van de vereniging informatie met betrekking tot o.a. marketing, kassa management, etaleren en inpakken. Tot nu toe heeft de WWE vooral gebruik gemaakt van informatie omtrent de transformatie van de winkel en de landelijke Wereldwinkel-dag.

De LvWW tracht een consument gerichte strategie te voeren, waarbij ingespeeld wordt op trends van deze tijd en de wensen van de consument. Vanuit dit oogpunt gaan de Wereldwinkels zich de komende jaren richten op een klantgericht assortiment en het aanscherpen van hun winkelformule (LvWW Jaarverslag 2005). In het rapport van Hoofdbedrijfschap Detailhandel (Kuip et. al, 1998) wordt 'de geringe alertheid op marktontwikkelingen' nog naar voren gebracht als zwakte. In de actuele klant gerichte strategie is kennis van marktontwikkelingen uiterst belangrijk. De LvWW tracht op deze ontwikkelingen in te spelen door de Wereldwinkels te professionaliseren en aan de hand van een soft-franchise zoveel mogelijk zelf in handen te houden. Vanaf januari 2007 biedt LvWW intensieve hulp voor exploitatie van winkel aan leden. Gekeken moet worden wat de gedachte is achter het centraal regelen van de exploitatie van winkels. De professionalisering roept zeker een aantal vragen op. Hoe gaan bijvoorbeeld de vrijwilligers reageren op de komende ontwikkelingen? Wat gaat er gebeuren met de autonomie van de WWE in een franchise formule? Wat is de vrijheid van de winkels? In hoeverre kan WWE zelf besluiten wat ze verkopen, aansluitend bij de vraag van de klanten? Het is daarom belangrijk dat de LvWW in elke fase van de professionalisering de consequenties voor de concrete bedrijfsvoering naar Wereldwinkels duidelijk maakt. De WWE zal kritisch moeten kijken naar de consument gerichte strategie van de LvWW. Een verandering van strategie kan alleen goed overwogen ingezet worden. De consument gerichte strategie kán een aantal struikelblokken opleveren voor de Wereldwinkels, bijvoorbeeld:

- De focus komt meer op de consument te liggen, waar dit vroeger vooral de producent in het Zuiden betrof. Het Jaarverslag 2005 van de LvWW vermeldt dat de consument de eerlijke handel als een bijzaak ziet. Het winkel aspect, met assortiment en marketing, krijgt daardoor meer aandacht dan de boodschap over ontwikkelingssamenwerking. Voorheen gingen product en verhaal hand in hand en de verandering kan problemen opleveren bij subsidie aanvragen.
- Een consument gerichte strategie vereist continu consumenten onderzoek, en loopt op de vraag vooruit. Een Wereldwinkel zal dit onderzoek zelfstandig op lokaal niveau moeten doen. De LvWW oppert hier de mogelijkheid voor winkels om aan te haken bij een landelijk onderzoek van FairSupport.
- Constante vernieuwing is vereist; de Wereldwinkel moet zijn uniekheid versterken, uiten en behouden.

3.3.2 Gemeenten

De lokale krant van Ede, Ede Stad, berichtte vorige maand nog dat gemeente Ede als tweede op de lijst staat van gemeentes die investeren in duurzame producten (redactie Ede Stad, 2006). De gemeente kan dit versterken door een slag te maken op sociaal gebied, namelijk door de WWE te subsidiëren. Tot nu toe heeft de gemeente laten weten hier niets voor te voelen in verband met commerciële concurrentie. Dit argument is sterk, maar gaat slechts gedeeltelijk op aangezien de WWE niet werkt met winstoogmerk en gaat voor omzet. Een aantal gemeenten steunt de Wereldwinkel door huursubsidies te verschaffen. Gekeken kan worden wat

de argumenten van die gemeenten zijn om steun te verlenen, zodat deze voorgelegd kunnen worden aan de gemeente Ede.

In het midden van de jaren '70 kregen de Wereldwinkels plaatselijk een veel sterkere positie. Ook omdat de winkels erin slaagden gemeenten op hun verantwoordelijkheid aan te spreken. Door bijvoorbeeld gemeentelijke subsidie voor winkelruimte aan te vragen, dwong de Wereldwinkel de gemeenteraad tot discussies over het 'bevorderen van mondiale bewustwording'. En met succes.
(LvWW website)

3.3.3 Subsidie organisaties

In de voorgaande hoofdstukken is al naar voren gekomen dat de Wereldwinkel naast commerciële doelstellingen ook een duidelijke ideële doelstelling heeft. Deze doelstelling omvat ontwikkelingssamenwerking op het niveau van producenten in Derde Wereldlanden. De Wereldwinkel ontvangt van verschillende kanten geld om de winkel zo goed mogelijk te laten functioneren zodat meer en meer producenten gesteund kunnen worden. Deze financiële steun wordt geleverd aan de hand van giften, subsidies en op persoonlijk gebied in de vorm van *human-capital* (vrijwilligers). In het jaar 2005 heeft WWE rond de 2400 euro aan subsidie gekregen van de Stichting Vrijwilligershulp voor de aanschaf van een nieuw kassasysteem (WWE). De WWE krijgt ook via LvWW subsidie in de vorm van kortingen op ondersteuning. Zo is bijvoorbeeld het nieuwe kassasysteem gedeeltelijk gesubsidieerd en zo zullen ook andere ontwikkelingen voor de verdere professionalisering van winkels gedeeltelijk worden gesubsidieerd.

De WWE heeft in het najaar 2006 donateurkaarten uitgegeven met als doel donaties te ontvangen van de winkel bezoekers. Daarmee konden klanten de WWE een éénmalige of jaarlijkse schenking geven. Volgens cijfers van de Nederlandse ontwikkelingsorganisatie NCDO zijn mensen tegenwoordig meer geïnteresseerd in het participeren in initiatieven dan in doneren aan een organisatie. Ook een groot aantal jongeren wil iets doen, geeft Ad Bijma, directeur COS Nederland, aan in De Volkskrant (Velthuis, 27 mei 2006): 'Die reizen veel en komen dingen tegen waaraan ze zelf iets willen doen. Vroeger werden ze actief voor de Wereldwinkel, nu denken ze eerder aan een eigen project'.

Subsidiegevers willen zien wat er met hun geld gebeurt en wat het heeft opgeleverd. De Wereldwinkel heeft dus de verantwoordelijkheid om het geld zo effectief mogelijk te gebruiken. Het weergeven van deze prestaties kan draagvlak verhogend werken (Dijkstal, 2006). Over het algemeen is het draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking onder het Nederlandse publiek nog steeds ruim aanwezig (Voorts, 2005). Dit is ook nodig, aangezien het draagvlak onder het publiek als legitimering geldt voor het ontvangen van overheidsfinanciering (Dijkstal, 2006). Uit een onderzoek van NCDO blijkt dat 80% van de respondenten positieve of zeer positieve gevoelens heeft bij ontwikkelingssamenwerking, maar dat 80 tot 90% weinig of geen kennis van ontwikkelingssamenwerking heeft (Dijkstal, 2006). Het blijft dus belangrijk om ondanks het grote draagvlak te blijven communiceren over beleid en uitvoering met betrekking tot ontwikkelingssamenwerking (Dijkstal, 2006). In lijn hiermee kan de WWE zichzelf ten doel stellen om open, eerlijk en regelmatig naar buiten toe te communiceren over de activiteiten van de wereldwinkel. Vanuit de LvWW wordt de mogelijkheid geboden tot de plaatsing in de winkel van een *narrow-casting* zuil. Op een beeldscherm kan de klant een korte documentaire bekijken van het werken en leven van één van de vele producenten van de Wereldwinkels. Het geeft de Wereldwinkelklant een kijkje in de wereld van de producent en laat zien wat er dankzij zijn of haar aankoop gedaan kan worden. Deze nieuwe manier van communiceren met klanten over het verhaal achter de producent, sluit aan bij het advies van de commissie Dijkstal (2006).

De plannen van de LvWW om Wereldwinkels verder te professionaliseren in de vorm van soft- of hard-franchise formules kunnen invloed hebben op de verstrekking van subsidies. De plannen voor verschillende franchise formules roepen vragen op over het recht op subsidie. Zo kunnen de Wereldwinkels problemen krijgen met het verkrijgen van subsidie doordat het ideële doel van ontwikkelingssamenwerking verdwijnt achter de commerciële activiteiten van de winkel. Vanaf begin 1974 heeft de overheid subsidie gegeven voor het secretariaat van de LvWW (het huidige

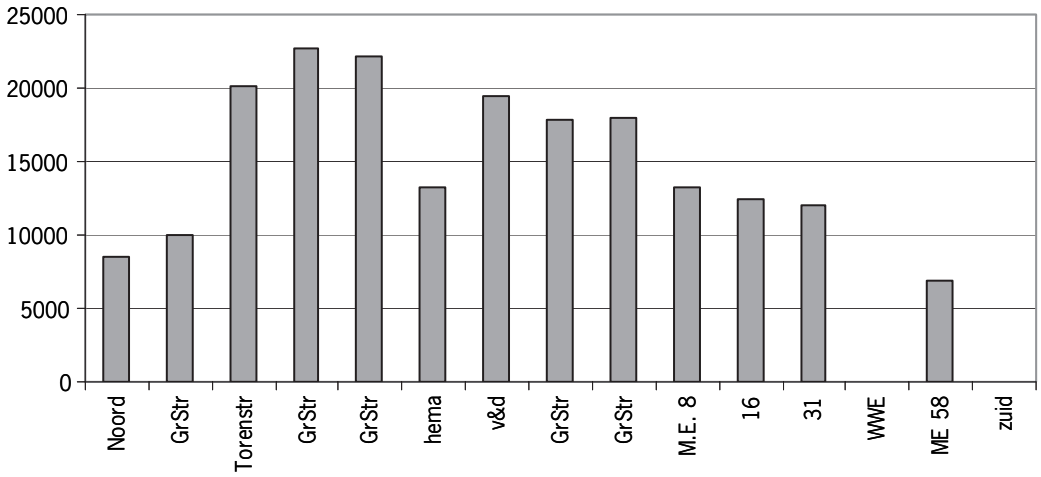
landelijke bureau). Het is nog onbekend of er voor komend jaar geld wordt vrijgemaakt voor de LvWW, gezien de huidige ontwikkelingen. Volgens de LvWW zelf staan grote subsidieorganen positief tegenover de professionalisering van de Wereldwinkels, want het zal in hun ogen draagvlak vergrotend werken en zorgen dat een nieuw en breder publiek bereikt wordt. Een breder en nieuw publiek betekent meer potentiële klanten. Er wordt zo meer afzetmarkt gecreëerd wat weer ruimte geeft voor meer producten en dus verbetering van de positie van meer producenten in derde wereldlanden.

3.4 Infrastructuur

De ligging van de winkel en de bereikbaarheid ervan zijn belangrijk aangezien het bepalend is voor de hoeveelheid klanten die er kunnen komen. Zo zal een winkel in een achteraf gelegen straatje minder snel mensen trekken dan wanneer deze is gelegen in het midden van een grote winkelstraat.

Ede is een goed bereikbare plaats gelegen aan snelweg A12 (Arnhem-Utrecht) en aan de spoorlijn Utrecht-Arnhem. In juli 2004 is de snelweg A30 langs Ede doorgetrokken vanaf Barneveld tot de A12, waarmee de woonkern nu ontlast wordt en de bereikbaarheid van Arnhem en omgeving vanaf de A1 (Amersfoort-Apeldoorn) vergroot is.

De WWE is gelegen aan de Maandereind, nummer 38. Dit gedeelte van het centrum van Ede was voorheen een centraal gedeelte in het winkelgebied. Sinds de reorganisatie van het centrum van Ede in 2005 is het zwaartepunt van het winkelgebied verder naar het Noorden komen te liggen. De WWE valt nu buiten het gebied waar de hoofdstroom van het winkelende publiek zich bevindt. De WWE ligt vlakbij de centrumhalte voor bussen die van het treinstation Ede-Wageningen komen. Voor mensen die met openbaarvervoer reizen, ligt de WWE dus op de loop route. De parkeermogelijkheden rond de WWE zijn redelijk gunstig rond de WWE. Zo is op drie minuten lopen een groot parkeerterrein en de parkeergarage onder de Albert Heijn. Ook is er sprake van de bouw van een nieuwe parkeergarage in de buurt van de WWE, op het Gelria terrein. Dit zou, afhankelijk van de locatie van de in- en uitgang, gunstig kunnen uitpakken voor de WWE. Ondanks dat de parkeermogelijkheden gunstig zijn komt de WWE niet als toplocatie naar voren in de passantentelling van Locatus (2006). Waar rond de WWE in piektijd 2100 passanten zijn geteld passeren meer dan het dubbele aantal passanten (4500) de toplocatie Hof van Gelderland (figuur 2). In piektijd heeft de WWE nog altijd twintig maal meer passanten dan de bottom-locatie. Ook ligt het totale aantal passanten van de WWE boven het gemiddelde, 12.000 passanten bij een gemiddelde van 10.100 passanten. De piektijd van de locatie ligt op zaterdagmiddag tussen 13.45 uur - 17.00 uur. De woensdag, vrijdag en zaterdag zijn de beste dagen waarop de meeste passanten voorbij komen. Gezien de cijfers van de passantentelling zit de WWE duidelijk in de staart van het winkelgebied. Dit hoeft op zich geen probleem te zijn, zolang de passanten die wel langskomen de WWE maar zien. Het passeren van een locatie betekent niet automatisch dat de WWE wordt waargenomen. Met het zwaartepunt ten Noorden van de WWE is het belangrijk dat de winkel vanuit het Noorden goed zichtbaar is. Helaas is dit niet het geval. Ondanks dat de WWE gebruik maakt van vlaggen en een zitje voor de winkel is deze slecht zichtbaar vanuit het Noorden. De blinde vlek wordt veroorzaakt door de voorpui van de winkel naast de WWE. De tijdelijke etalage midden in het centrum van Ede kan dit gedeeltelijk opvangen, maar ook op de locatie zelf moet worden geprobeerd om de blinde vlek weg te werken.



Figuur 2: Passantentelling Ede-centrum volgens Locatus, 2006

3.5 Samenvatting hoofdpunten

Uit de omgevingsanalyse komt een aantal duidelijke hoofdpunten naar voren, die van invloed zijn op de bedrijfsvoering van de WWE.
De vergrijzing gaat in Ede sneller dan in de rest van Nederland. Dit kan voor een stijgend aantal oudere klanten en winkelpersoneel zorgen.
Een ander punt is de daling van het besteedbaar inkomen in Nederland, waardoor mensen minder geld hebben uit te geven. Een sterke daling is waargenomen in de productgroep van de voeding- en genotsmiddelen. Deze daling is te verklaren door de supermarktoorlog waardoor het voor winkels als de Wereldwinkel onmogelijk is om op dit gebied te concurreren, aangezien de Wereldwinkels aan een marge vast zitten.

De ontwikkeling die het Wereldwinkel concept nu ondergaat geeft de LvWW meer en meer een aansturende rol. Om de klant gerichte strategie te kunnen uitvoeren gaat de LvWW langzaam naar een centraal gerichte aansturing van de Wereldwinkels. Ondanks dat de Wereldwinkels nu nog zelf kunnen kiezen voor veranderingen, zal uiteindelijk elke Wereldwinkel met de door LvWW geboden huisstijl verder gaan in het proces van professionalisering. Het doel van de professionalisering van de Wereldwinkels is om meer markt te creëren voor het stijgende aantal producenten in Derde Wereld landen.

De ligging van de WWE is niet ideaal. De winkel ligt aan de Zuid kant van de winkelstraat terwijl de passantenconcentratie meer naar het Noorden is. Ook ligt de winkel vanuit het Noorden gezien in een blinde hoek door de pui van de buurwinkel. De winkel is goed bereikbaar per openbaar vervoer en heeft voldoende parkeergelegenheid in de buurt.

4 Concurrentie- en doelgroepanalyse

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het concurrentieveld van de Wereldwinkel bekeken en vooral die van WWE. Concurrentie zal niet snel in de mond genomen worden door de Wereldwinkel gezien het ideële karakter van de hoofddoelstelling. Elke speler op de markt van eerlijke handel wordt door de Wereldwinkel als een positieve ontwikkeling gezien, omdat dit de situatie van producenten in Derde Wereldlanden ten goede komt (Busscher, 2004). Hoewel deze ideële kant de drijfveer is van de Wereldwinkel, blijft het een winkel. Omzet is het middel tot continuïteit van de winkel. Deze omzet is gebaseerd op het aanbieden van producten aan consumenten. Elke speler die een assortiment van producten aanbiedt dat in de buurt komt van het aanbod van de Wereldwinkel, is een potentiële of reële bedreiging voor de omzet van de wereldwinkel en dus een concurrent.

Zoals in het vorige hoofdstuk al naar voren is gekomen hoeft de aanwezigheid van concurrerende winkels in de buurt niet altijd negatief uit te pakken. Met een aantal concurrenten in de buurt zit de winkel automatisch in dezelfde loop. Het is goed om synergie aan te trekken. De kans is dan namelijk groot dat mensen ook even naar jouw winkel komen kijken. Helaas is dit niet echt het geval bij de WWE. De winkels waar klanten aangeven dat ze ook voor cadeaus kijken, zowel HEMA als de V&D en de Xenos, (Busscher, 2004) bevinden zich aan de andere kant van het centrum van Ede. De locatie van de WWE vermindert ook de kans dat de consument het assortiment van de drie winkels gaat vergelijken met die van de WWE. De consument die vanuit het noorden het winkelgebied binnen komt, moet namelijk eerst het hele centrum door voordat de WWE bereikt is. Concurrenten in de buurt of een locatie in de buurt van de concurrent is aan te raden voor de automatische aanzuiging van de klanten.

De WWE heeft te maken met twee verschillende typen concurrenten, doordat de producten die verkocht worden in de Wereldwinkel, tot verschillende concurrentievelden behoren.
Het eerste type is de concurrent op het gebied van de eerlijke handel. Het tweede type concurrent zijn winkels die artikelen verkopen die gelijk ogen aan de artikelen uit de Wereldwinkel maar waar geen eerlijke handel aan vooraf gegaan is. Hoewel de warenhuizen en boetiekjes hun producten niet vanuit een Fair Trade concept verkopen zijn het concurrenten van de Wereldwinkel.

4.2 Eerlijke handel concurrenten

Een aantal andere winkels in Ede centrum biedt producten aan waar net als bij de Wereldwinkel eerlijke handel aan voorafgegaan is. Dit betekent niet dat het concept gelijk is aan dat van de WWE of dat het hele assortiment gelijk is. Bij een aantal supermarkten worden bijvoorbeeld Fair Trade producten aangeboden. Het gaat hier, net als in de rest van het assortiment van een supermarkt, vooral om dagelijkse verbruiksartikelen, zoals koffie, thee, honing, hagelslag en rijst. Ook natuurvoedingswinkels en reformzaken bieden soortgelijke producten aan.

Supermarkten zoals de Albert Heijn hebben Fair Trade producten aan het assortiment toegevoegd en kunnen wat betreft “eerlijke” voedingsmiddelen tot concurrent van de Wereldwinkel gerekend worden. Aangezien in de Wereldwinkel voornamelijk cadeautjes worden verkocht (Busscher, 2004) zal supermarkt Albert Heijn niet snel als directe concurrent van de Wereldwinkel gezien worden. Aan de andere kant is de Wereld van food een belangrijke productgroep voor WWE, omdat het klanten aantrekt die ook andere producten kopen. In die zin kan de Albert Heijn wel als concurrent gezien worden. Zo redeneert ook Huub Jansen, directeur van de LvWW: “Dat de grote supermarkten ook Fair Trade producten gaan brengen, betekent voor ons natuurlijk meer concurrentie” (Velthuis, 23 januari 2006).

"Onze primaire doelstelling sinds de oprichting is meer eerlijke handel. Het gaat ons erom dat kleine producenten zichzelf een beter leven kunnen verschaffen. Je kunt wel als vrijwilliger als je privé belang zien om een Wereldwinkel op een bepaalde manier te leiden, maar dat is niet de bedoeling. ... Als iedereen overal eerlijke producten gaat verkopen, worden wij overbodig. Dat hebben we dan in 35 jaar toch maar mooi bereikt", aldus Huub Jansen, directeur LvWW.
Bron: De Wereldwinkel gaat commercieel, 16-11-2006, OneWorld website, Nico Hammelburg.

Een positieve uitwerking van het groeiende aanbod van Fair Trade producten in supermarkten kan zijn dat de consument zich meer bewust wordt van eerlijke handel en sneller kiest voor duurzame producten. Dit zou dan ook kunnen resulteren in meer klanten voor de Wereldwinkels en dus meer omzet. Kijkend naar het ideële aspect van de WWE werkt het alleen maar positief uit.

Een tweede concurrent voor Wereldwinkels, en dus ook voor de WWE, zijn de Fair Trade Shops. De organisatie achter deze winkels, Fair Trade, is bezig met het verbeteren van zijn verkoopkanalen en wil het A-merk van de Derde Wereld worden. De commercieel directeur van Fair Trade, Sophie Renaud, geeft in een interview met de Volkskrant (Dirks, 2003) aan dat de twee winkels elkaar niet bijten, aangezien de Wereldwinkels een lokaal beleid voeren en de Fair Trade Shops harde franchises zijn. De professionalisering die plaats vindt rond de Wereldwinkels lijkt echter dezelfde kant op te gaan. Net als de LvWW wil gaan doen is Fair Trade op zoek naar "franchisenemers die hart voor eerlijke handel hebben en echte 'winkeldieren' zijn" (Dirks, 25 juni 2003). Wat de Wereldwinkel op dit moment nog uniek maakt tegenover de Fair Trade Shops is het verhaal achter het product. Bij door concurrenten aangeboden Fair Trade producten, komt het verhaal niet specifiek naar voren.

Als laatste is er natuurlijk ook de concurrentie van Wereldwinkels uit de omgeving. Zo heeft WWE te maken met Wereldwinkels in Lunteren, Veenendaal, Renkum, Wageningen en Oosterbeek. In een beperkt onderzoek onder de bezoekers van de WWE blijkt dat het overgrote deel niet in andere Wereldwinkels in de regio komt. Dit is positief voor de WWE, aangezien zij een hogere prijsmarge noteren dan de Wereldwinkels in de buurt. Naast verschil in prijsmarges is er ook verschil in assortiment bij de verschillende Wereldwinkels. Zo loopt bij de WWE het speelgoed niet goed en biedt de WWE alleen rond de feestdagen speelgoed aan, terwijl bijvoorbeeld Oosterbeek het hele jaar door een schap met speelgoed heeft. Ook zijn de verschillende Wereldwinkels vrij in het invullen van de themavakken. Kortom: elke Wereldwinkel is uniek.

4.3 Cadeauwinkel concurrenten

De bezoekers van de Wereldwinkel zijn voornamelijk op zoek naar een cadeau en bezoeken hiervoor verschillende winkels (Busscher, 2004). Echte concurrenten zien ze hierbij niet voor de Wereldwinkel. De grootste concurrenten zijn in hun ogen de kleinere cadeauwinkels die, net als de Wereldwinkel, originele en exclusieve cadeaus verkopen. Andere winkels die worden bezocht door de bezoekers zijn HEMA, V&D en af en toe de Xenos. Deze drie winkels zijn een voorbeeld van concurrenten met vergelijkbare artikelen, zonder dat daar eerlijke handel aan vooraf ging.

In navolging van de LvWW plaatst Busscher (2004) de Wereldwinkel in de categorie 'cadeauwinkel met woonaccessoires'. Dit type cadeauwinkel wordt gekenmerkt door de verkoop van twee hoofdgroepen van producten. De eerste is die van onderscheidende cadeaus, waartoe luxe huishoudelijke artikelen, houten speelgoed en sfeerartikelen zoals bijzondere kaarsen behoren. De tweede groep wordt gekenmerkt als woonaccessoires zoals spiegels, kussens en gordijnen en enkele kleine meubelen.
Cadeauwinkels zijn onderdeel van de gemengde branche, en herkenbaar als winkels in huishoudelijke artikelen, glas, porselein en aardewerk, (luxe-) cadeau- en trendartikelen, souvenirs, speelgoed, feest- en hobbyartikelen, kaarten of posters, evenals winkels met kunstvoorwerpen, voorzover het niet de verkoop van unieke exemplaren betreft.

Volgens Busscher (2004) is de consument steeds vaker op zoek naar cadeaus met een sociale en expressieve waarde. Deze ontwikkeling heeft in de afgelopen jaren geleid tot een toename

van het aantal exclusieve cadeauwinkels (Busscher, 2004, 35). Voorbeelden zijn winkels als Simon Lévelt en Oil & Vinegar. Deze foodspeciaalzaken zijn gespecialiseerde winkels met een diep assortiment binnen een bepaald thema veelal gericht op de cadeaumarkt (van Mersbergen en van Vliet, 2006). De producten die worden aangeboden bij deze exclusieve zaken worden gekenmerkt door een hogere prijs dan in andere cadeauwinkels. De cadeauzoekende consument is echter bereid om meer te betalen voor een 'mooi' cadeau waarbij de toegevoegde waarde wordt bepaald aan de hand van andere eigenschappen (Busscher, 2004). Hier kan de WWE voordeel uit halen. De WWE is namelijk net als alle andere Wereldwinkels een exclusieve cadeauwinkel, waar originele en authentieke producten van goede kwaliteit worden verkocht. Een andere ontwikkeling is de stijgende belangstelling van de consument voor andere culturen, veroorzaakt door toenemende mobiliteit en verre vakanties (Kuip et al, 1998). Het multiculturele aanbod van de Wereldwinkel sluit hier goed bij aan. Alleen is de Wereldwinkel niet de enige winkel die mee gaat met de trend van wereldse producten. Zo worden deze ook aangeboden bij winkels als Bijenkorf, V&D en Xenos. Wat juist de Wereldwinkel producten bijzonder en exclusief maakt in verhouding tot de rest is de toegevoegde waarde van eerlijke handel. Het is dus van belang om juist deze exclusiviteit van de producten aan te prijzen.

Tot zo ver zit de WWE dus in een goede positie als cadeauwinkel. Het Startersplan Cadeauwinkel (van der Velden en de Groot, 2000) voorziet in een overzicht van de meest populaire cadeaus in Nederland. Bovenaan staat geld. Hopelijk komt de ontvanger het geld besteden in jouw winkel. Sieraden staat als derde op de lijst van meest populaire cadeaus. Deze productgroep is ook aanwezig bij de WWE en biedt dus mogelijkheden voor omzet verhoging. Het is hierbij belangrijk om de sieraden een prominente plaats te geven. Dit gebeurt al bij de WWE door sieraden vaak in de etalage te plaatsen. Daarnaast zou ook buiten de winkel duidelijk gemaakt kunnen worden welke sieraden de WWE verkoopt. Aangezien de 'wereld van sieraden' nog geen grote invloed heeft op de omzet van de WWE is hier een slag te maken.

4.4 Markttrends

De concurrentie voor zelfstandig ondernemers in de gemengde branche is de afgelopen jaren snel toegenomen, aldus onderzoek van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (Kuip et al, 2004). Voor de strijd om het behoud, dan wel uitbreiding van het marktaandeel zullen ketens vooral de prijs van artikelen als instrument hanteren. Een voorbeeld hiervan is de prijzenoorlog tussen de grote supermarkten. Kleinere zelfstandige ondernemers hebben niet de mogelijkheid prijs als instrument in te zetten. Deze zullen zich dan ook op een andere manier moeten onderscheiden (Busscher, 2004, 22). De WWE is een van die kleine ondernemers die niet op prijs kan concurreren. Zij hebben zelfs een tegenovergestelde situatie. De prijsmarge van de WWE is namelijk relatief hoog, vergeleken met andere cadeauwinkels, maar ook met andere Wereldwinkels. Het is daarom voor de WWE helemaal van belang om het unieke element van de winkel onder de aandacht te brengen en daarop in te zetten. De consument is tegenwoordig op zoek naar een cadeau met toegevoegde waarde en een sociale beleving. Ze zijn bereid meer te betalen voor exclusieve en originele producten. Dit sluit aan bij het aanbod van de WWE. Een tweede mogelijkheid is het verlenen van goede service en advies (Busscher, 2004). Dit is niet alleen toegevoegde waarde voor de hedendaagse consument maar sluit ook aan bij de trend van vergrijzing. Zoals eerder aangegeven zal bij deze groeiende groep consumenten naar verwachting de behoefte aan service en advies stijgen.

Een tweede markttrend is de snelheid waarmee trends elkaar afwisselen (Busscher, 2004). In het document 'De zoektocht naar het ideale Wereldwinkelassortiment' van de LvWW wordt dan ook het belang van het vroegtijdig inspelen op de snel wisselende modetrends en behoeften van de consument benadrukt (van Mersbergen en van Vliet, 2006). Continu consumenten onderzoek is nodig om op de vraag vooruit te kunnen lopen en een zo passend mogelijk assortiment te leveren. De LvWW oppert hier de mogelijkheid voor Wereldwinkels om aan te haken bij landelijk marktonderzoek van FairSupport. Uiteindelijk is de inkoop de verantwoordelijkheid van de winkels zelf. Het is dan ook belangrijk dat de WWE een actief inkoopbeleid gaat voeren en een goed voorraadbeheer om constante vernieuwing mogelijk te maken. Dit kost veel tijd en vereist een goede kennis van de markt. Het is daarom niet verrassend dat de laatste jaren steeds meer zelfstandige detaillisten zich aansluiten bij een inkooporganisatie (Kuip et. al, 1998).

Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (Kuip et. al, 1998) voorspelt ook dat volledig zelfstandige detaillisten het in de toekomst steeds moeilijker zullen krijgen, doordat ze niet langer kunnen opboksen tegen de samenwerkende ondernemers en de grotere ketens. Met dit in gedachte is de professionalisering van de Wereldwinkels en de franchise formule geen vreemde ontwikkeling. Fair Trade Shops, waarvan alle winkels een franchise zijn, heeft in het begin becijferd dat een franchisenemer voor een gezond resultaat een omzet van 10x de huurprijs moet kunnen draaien. (Franchise, nr 5, 2001). Het is dan ook aan te raden voor de WWE om de mogelijkheid tot een franchise formule serieus te overwegen. Aan de andere kant kan de trend van schaalvergroting en franchisering ook een reactie oproepen van verschraling van het aanbod (van Mersbergen en van Vliet, 2006).
Op dit moment wordt de WWE net als vele andere Wereldwinkels gekenmerkt door een sterke autonomie. In hoeverre het mogelijk is om de autonomie van de winkel te behouden bij de keuze voor een soft-franchise is een belangrijke vraag, met name richting vrijwilligers. De soft-franchise zal betekenen dat veel aspecten centraal aangestuurd gaan worden, zoals de inkoop, communicatie en winkelinrichting. Toch geeft een soft-franchise enige ruimte aan de vrijwilligers voor eigen inbreng. Zo mag de inkoopgroep 15% van de inkoop zelf bepalen, zal de lokale communicatie nog steeds plaatsvinden vanuit de wereldwinkel en wordt de inrichting door eigen vrijwilligers gedaan aan de hand van richtlijnen. Vier keer per jaar zal de wereldwinkel bezoek krijgen van een winkelbegeleider die kijkt waar mogelijkheden liggen voor verbetering. De autonomie van de WWE zal dus voor een groot deel verdwijnen, maar vrijwilligers wordt wel ruimte gegeven voor eigen inbreng.
Gespecialiseerde ketens die juist een diep assortiment hebben binnen een bepaald thema, zoals Simon Lévelt en Oil & Vinegar, zijn in opkomst (van Mersbergen en van Vliet, 2006). Het is dus belangrijk om, om te overleven, te overwegen of de mogelijkheid tot franchise een goede overlevingsstrategie is voor de WWE of dat meer gekeken moet worden naar het verdiepen van het assortiment. Voor een verdieping van het assortiment is het verzorgingsgebied van de WWE waarschijnlijk te klein.
Een laatste belangrijke markttrend voor de WWE is dat de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen naar verwachting zal doorzetten (Busscher, 2004). Zoals in hoofdstuk 4.2. (Eerlijke handel concurrenten) al is besproken kan dit zowel positief als negatief uitwerken voor de Wereldwinkels. Zo stijgt mogelijkerwijs het aantal concurrenten, maar daarmee ook het bewustzijn van de consument. Dit laatste kan zorgen voor meer interesse in de Wereldwinkel, dus meer potentiële klanten.

4.5 Doelgroep

De doelgroep van de Wereldwinkels is net zo gevarieerd als de bezoeker. Ook de WWE heeft geen duidelijke doelgroep voor ogen, behalve dan consumenten die een origineel en authentiek cadeau zoeken en daar de producent in een Derde Wereld land ook een plezier mee doen. Het doel van de WWE om 'voor iedere beurs, klein of groot, een cadeau te hebben' is hier de vertaling van.

In 2004 heeft de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels een onderzoek laten doen door Niels Busscher naar de mogelijkheden tot het segmenteren van een (nieuwe) Wereldwinkeldoelgroep. In het onderzoeksrapport wordt vermeld dat de zo genoemde 'geitenwollen sokken klanten' tot het verleden behoren. De hedendaagse klant van de Wereldwinkel is divers en kan niet in één zin worden samengevat (Busscher, 2004). Busscher laat zien dat het beeld van de huidige klant aan het veranderen is. Volgens zijn onderzoek wordt de Wereldwinkel in toenemende mate bezocht door jonge consumenten, wat duidt op een verbreding van de klantgroep. De LvWW ziet dan ook in de jonge consument een mogelijke 'nieuwe' Wereldwinkeldoelgroep.

> Onder de huidige klant wordt de consument verstaan die de wereldwinkel heeft bezocht en daar een aankoop heeft gedaan. Dit is niet per definitie een cadeauaankoop, hoewel dit wel de markt is waar de Wereldwinkel zich voornamelijk op richt (Busscher, 2004).

Motivaction heeft in 2003 een onderzoek gedaan naar wereldwinkel klanten. Slechts op één criterium, namelijk geslacht, is een significant verschil gevonden tussen klanten en niet-klanten (De Wit, 2003). Volgens het onderzoek hebben significant meer vrouwen in de afgelopen 3 maanden

iets bij de Wereldwinkel gekocht. Ook in een beperkte enquête onder de bezoekers van de WWE in het kader van dit onderzoek was 23 van de 26 respondenten vrouw.

Busscher (2004) heeft in zijn onderzoek gekeken naar aankoop motieven van de bezoekers van de Wereldwinkels. Een belangrijk verschil wat hij vond betreft het belang van het product kenmerk “eerlijke handel”. Zo speelt bij de gemiddelde consument de drijfveer van de Wereldwinkel, eerlijke handel, in beperkte mate een rol, terwijl de klant die regelmatig een Wereldwinkel bezoekt bewuster kiest voor eerlijke handel.

4.6 Samenvatting hoofdpunten

De WWE heeft te maken met twee verschillende typen concurrenten:
- Concurrent op het gebied van de eerlijke handel.
- Winkels die artikelen verkopen die gelijk ogen aan de artikelen uit de Wereldwinkel maar waar geen eerlijke handel aan vooraf gegaan is.

Een aantal grote supermarkten heeft Fair Trade producten aan het assortiment toegevoegd. Hiermee is het concurrentieveld van de WWE verbreed. Aangezien in de Wereldwinkel voornamelijk cadeautjes worden verkocht (Busscher, 2004) zullen de supermarkten niet snel een directe concurrent zijn, maar indirect kan wel effect verwacht worden.

Het stijgende aanbod in duurzame producten kan voor de Wereldwinkel negatief uitpakken, aangezien het concurrentieveld groter wordt. Een positieve uitwerking kan zijn dat de consument zich meer bewust wordt en sneller kiest voor duurzame producten. Het is belangrijk voor de WWE om zich te onderscheiden in een markt die steeds meer op Fair Trade en exclusiviteit gericht is. Constante vernieuwing van het assortiment en exclusiviteit is van groot belang om te kunnen overleven.

De klantengroep van de Wereldwinkels is gevarieerd en daardoor lastig om in één zin samen te vatten. Behalve dat er significant meer vrouwen kopen bij de Wereldwinkel, is er geen verschil tussen de klanten en niet-klanten. Verder ziet de LvWW de jonge consument als ‘nieuwe’ Wereldwinkeldoelgroep. Dit wil niet zeggen dat de ‘oudere’ consument moet verdwijnen uit de doelstelling van de WWE, maar dat een verbreding naar de jonge consument plaats gaat vinden. Een laatste belangrijke observatie is dat ‘duurzaamheid’ geen primaire reden voor aankoop is voor consumenten, ondanks dat de consument er meer voor wil betalen.



Wereld van wenskaarten, papier en bureauartikelen

5 Interne analyse

5.1 Vestigingspunt

De belangrijkste overweging bij de keuze van een vestigingspunt is – ongeacht de huisvestingskosten – de bereikbaarheid voor de (potentiële) klanten in relatie tot de gekozen doelgroep en winkelformule (Kuip et. al, 1998). Het is belangrijk dat de klant er gemakkelijk per auto en openbaar vervoer kan komen en de winkel binnen kan stappen wanneer hem of haar dat uitkomt.

De WWE is, zoals eerder naar voren is gekomen, gevestigd in de staart van een grote winkelstraat van Ede centrum. De bereikbaarheid van de winkel per openbaar vervoer is goed. Zo is er op korte afstand van de winkel een bushalte voor bussen van en naar het treinstation Ede-Wageningen. Er zijn minder parkeermogelijkheden aan de kant van het centrum waar de WWE is. Niet alleen de bereikbaarheid voor potentiële klanten is belangrijk, maar ook voor de bevoorrading van de winkel. Door de paaltjes aan het begin van de winkelstraat is het niet mogelijk om met een auto de winkelvoorraad voor de deur af te leveren.

Ondanks de minder centrale locatie heeft WWE een relatief hoge huursom. In het bedrijfseconomisch profiel van de Wereldwinkels (van Mersbergen, 2005) staan gegevens van een vijftiental Wereldwinkels, waaronder Ede. Van de vijftien Wereldwinkels heeft Ede de hoogste huur (€ 19.927), en komt na Gouda bovenaan wat betreft de hoogste huisvestingskosten. Kijkend naar de omzet heeft Gouda bijna tweemaal zoveel omzet als Ede. Dit zit niet in het aantal uren dat de winkels open zijn, want daar zit een klein verschil van één uur in. De stad Gouda heeft wel meer inwoners dan Ede en de Wereldwinkel Gouda heeft een verzorgingsgebied van gemiddelde grootte. Daarentegen heeft de WWE een klein verzorgingsgebied waaraan ze hun producten leveren (van Mersbergen, 2005). In het eerder genoemde bedrijfseconomisch profiel worden ook cijfers gegeven aan de locatie van de winkel. Helaas is dit voor de WWE niet gebeurd.

Een ander belangrijk aspect van het vestigingspunt is de ruimte op zich. Het winkel oppervlak van WWE is groot. De opslag daarentegen is aan de kleine kant. Helaas zijn geen landelijke cijfers beschikbaar over de relatie winkeloppervlakte en omzet.

5.2 Inrichting en uitstraling

Vanaf 1985 zijn de Wereldwinkels steeds meer winkel geworden. Zo werd het personeel en de inrichting professioneler (LvWW website). Eind jaren negentig stagneerde de professionalisering. In 1998 werd een marktonderzoek opgezet, aangezien alle aandacht tot dan toe was uitgegaan naar de eigen organisatie in plaats van naar de mening van de consument van de Wereldwinkel. Uit dit onderzoek bleek dat consumenten de Wereldwinkel niet herkenbaar genoeg vonden en het een 'oubollig' imago had (Kuip et. al, 1998). Men vond het doel van de Wereldwinkel heel sympathiek, de winkels en de producten moesten echter 'meer van deze tijd' zijn (Kuip et. al, 1998). De Vereniging vroeg subsidie aan om de Wereldwinkels 'dichter bij de consument' te brengen (LvWW website). Een nieuw winkelconcept werd ontwikkeld met hulp van een gespecialiseerd bureau en een groep Wereldwinkeliers. Hierbij stonden de herkenbaarheid van de winkel en het imago centraal, dat zou moeten uitstralen: respect, bijzonder, eigentijds, andere culturen, cadeauwinkel, en betrokkenheid bij de producenten (LvWW website). Deze elementen moesten spreken via de huisstijl van de hedendaagse formule van de Wereldwinkel.

"Al een jaar of 15 geleden hebben we gezegd dat de verkoop van producten ook een doel op zich moest worden, omdat kleine producenten in de Derde Wereld daar ook een beter leven door kregen. Om meer consumenten te trekken, zijn meer dan 300 Wereldwinkels in de afgelopen vijf jaar overgegaan op een winkelstijl, met dezelfde kleuren en productopstelling. Voordien werden de winkels vooral ingericht door vrijwilligers, veelal vrouwen van boven de veertig of vijftig jaar, die zo hun eigen smaak hebben. Dat bedoel ik niet kleinerend, maar jonge klanten hadden we nauwelijks", aldus Huub Jansen, directeur LvWW.
Bron: OneWorld website, De Wereldwinkel gaat commercieel. Nico Hammelburg, 16-11-2006.

Het officiële doel van de transformatie werd omschreven als: 'Het ontwikkelen van meer slagkracht voor de Wereldwinkels door middel van de marktpresentatie en het versterken van de organisatie (van Mersbergen en van Vliet, 2006). Hierdoor ontstaat een grotere appreciatie door de consument volgens de LvWW. Wat de LvWW de Wereldwinkels voor houdt is dat de transformatie een bredere groep consumenten trekt, waardoor de omzet omhoog gaat. De WWE heeft deze verhoging van de omzet door de transformatie nog niet ervaren. De mogelijkheid die de LvWW biedt is een evaluatie van de transformatie. Tijdens de evaluatie kunnen punten naar boven komen die mogelijk remmend werken op de omzetgroei. Deze evaluatie moet door de WWE aangevraagd worden bij de LvWW. Het gevaar van een evaluatie vanuit de LvWW is dat er commentaar kan worden geleverd op de elementen die de WWE heeft weten te behouden na lang discussiëren, zoals de glazen roltafels in het midden van de winkel en de grote toonbank. De vrijwilligers zelf zijn uiteindelijk tevreden over de transformatie, en uit de evaluatie zal kunnen blijken wat de LvWW vindt van de transformatie van de WWE. In de evaluatie kan ook de vraag meegenomen worden welke mogelijkheden voor professionalisering de WWE verder kan benutten die omzet verhogend zouden kunnen werken.

De Wereldwinkel is na de transformatie 'een winkel waar de producten centraal staan en een bredere en ook jongere groep consumenten graag komt', zo is de belofte van de LvWW. Een winkel waar consumenten een leuk cadeautje kunnen kopen en 'dat het ten goede komt aan arme producenten is mooi meegenomen' (OneWorld website). De transformatie heeft op verschillende gebieden plaatsgevonden. Zo zijn de producten in groepen verdeeld, Werelden genoemd, en doorgevoerd in de inrichting van de winkel. Het idee achter de werelden en de nieuwe inrichting is dat door de plaatsing van artikelen in groepen en thema's, de klant op ideeën wordt gebracht (LvWW website). Om de jonge consument aan te spreken en eventuele drempels te verlagen zijn de werelden wierook en sieraden voorin de winkel geplaatst (Busscher, 2004). In een onderzoek onder de bezoekers van WWE geeft het merendeel van de respondenten aan dat de WWE een verandering heeft ondergaan.

In lijn met de transformatie heeft de inrichtinggroep van de WWE een cursus gevolgd vanuit de LvWW bij Crea&artiva om de winkel optimaal te exploiteren op inrichtinggebied. Bij de inrichtinggroep was al kennis aanwezig over inrichten en etaleren, aangezien één van de leden eerder een stileeropleiding heeft gevolgd. De opgedane kennis uit de Crea&artiva cursus is overgebracht aan het winkelpersoneel van de WWE in de vorm van een presentatie, op eigen initiatief van de inrichtinggroep. De gedachte achter het overbrengen van de kennis is dat 'het winkelpersoneel hierdoor het productaanbod kan aanvullen, zonder de angst om de inrichting te verstoren', aldus de inrichtinggroep. De inrichtinggroep wilde de lijn tussen het verkopend personeel en de inrichtinggroep diffuser maken, om een tweedeling te voorkomen. De inrichting van de WWE is dus duidelijk uitgedacht en gestileerd, en de strategie erachter wordt ook gedeeld met het winkelpersoneel.

Een ander aspect waarop de transformatie in de WWE is doorgevoerd, en wat een belangrijk element is voor de uitstraling van de winkel, is de etalage. De etalage moet open ogen en de consument zowel een beeld van het assortiment geven als de mogelijkheid om naar binnen te kijken. Veel Wereldwinkels maken hier de fout door te weinig licht in de etalage te hebben en teveel grote producten erin te plaatsen (Jacobs en de Wit, 2003). Jongeren geven aan gevoelig te zijn voor open etalages met veel licht en kleine producten (vooral sieraden) (Jacobs en de Wit, 2003). Bij de WWE wordt de etalage vaak aan de hand van een thema ingericht, zoals bij Kerst, Valentijnsdag of bijvoorbeeld de Afrika-week. Ondanks dat het thema een langere tijd kan duren wordt de etalage regelmatig vernieuwd. Een onderzoek vanuit de WWE onder klanten laat zien dat er over het algemeen zeer veel waardering is voor de etalage. "De nieuwe manier van inrichten is dan ook totaal anders dan voor 2005, en spreekt blijkbaar erg aan" (WWE inrichtinggroep, 2005). Verder kwam naar voren dat voor sommige klanten de nieuwe inrichting wennen is. "Het lijkt soms wat onoverzichtelijk voor de klant of een artikel decoratie is of voor de verkoop", verwoordt een vrijwilligster van de WWE (bron: enquête WWE inrichtinggroep, 2005). Er is duidelijk veel aandacht en moeite besteed aan de inrichting van de winkel en bezoekers vinden het overzichtelijk, maar voorzichtigheid moet hier geboden worden. De winkel moet uitnodigend werken naar klanten om dingen vast te pakken en goed te bekijken, zonder dat de klant het gevoel heeft in een etalage rond te stappen. Een sterk gestileerde winkel kan drempel verhogend werken bij bezoekers om

een product op te pakken. Nu moet de klant in de WWE veelal een product oppakken om de prijs onderop het artikel te kunnen lezen.

Volgens een Motivaction onderzoek naar de beoordeling van de nieuwe winkel formule onder jongeren uit 2003, is de sfeer in de winkel aangenaam (Jacobs en de Wit, 2003). De kleuren en producten bepalen de sfeer en stralen rust uit. Ook muziek in de winkel wordt als sfeerbepalend gezien. Uit het onderzoek kwam naar voren dat jongeren in eerste instantie de Wereldwinkel stoffig en alternatief vinden, maar dat ze na een bezoek de Wereldwinkel zien als een leuke cadeauwinkel. Dit hadden de jongeren niet verwacht en ze geven aan dat, nu ze eenmaal bekend zijn met het assortiment, denken er vaker naar toe te gaan. Hier komt duidelijk naar voren dat de jongeren dus wel eerst in de Wereldwinkel moeten komen voordat ze een positief beeld hiervan hebben. Levendigheid is hierbij een belangrijk drempelverlagend aspect. De jongeren geven aan niet binnen te komen in de Wereldwinkel als er niemand anders binnen is. Ook de bezoekers uit het onderzoek van Busscher (2004) waarderen de Wereldwinkel hoog. Uit de gesprekken die Niels Busscher (2004) heeft gehad met de bezoekers komt naar voren dat de Wereldwinkel als een leuke, gezellige en originele winkel wordt beschouwd. De jongeren uit het onderzoek vinden de Fair Trade Shops professioneler ogen. Dit is niet opmerkelijk aangezien het hard-franchise formules zijn.

5.3 Assortiment en inkoop

In de afgelopen jaren is het assortiment van de Wereldwinkels aangepast aan de Westerse smaak en geldende trends. Het doel om de wereldhandel te veranderen door het vergroten van de afzet van kleine producenten in het Zuiden, is er nog steeds. Om controle te krijgen op het aanbod ontwikkelde de Landelijke Vereniging criteria waaraan producten die in de Wereldwinkel werden verkocht, moesten voldoen. Die ‘Criteria voor eerlijke handel’ gelden nu internationaal voor verschillende organisaties die zich bezig houden met eerlijke handel. (LvWW website)

De Wereldwinkels willen een assortiment bieden waarin een onderlinge samenhang te vinden is tussen de vraag uit het Noorden en de productiemogelijkheden uit het Zuiden. De inkoopgroepen van de verschillende Wereldwinkels bepalen het assortiment van de Wereldwinkels aan de hand van wat er door de 26, door de LvWW, erkende leveranciers in Culemborg wordt aangeboden. Elke leverancier stelt zijn assortiment samen op basis van voor hem relevante gegevens als producenten, seizoenen, marktsegmenten en modegevoel (trends). Productontwikkeling komt tot stand vanuit de leverancier, of door incidenteel overleg met de producent (van Mersbergen en van Vliet, 2006).

Elke Wereldwinkel, dus ook de WWE, doet zijn inkoop bij de 26 erkende leveranciers. Deze leveranciers zijn vertegenwoordigd in een loods in Culemborg en hebben hier ieder hun eigen ‘winkel’. Twee vrijwilligers van de WWE, één van de inkoopgroep en één van de inrichtinggroep, gaan gemiddeld twee keer per maand naar Culemborg voor de inkoop. Hier kopen ze de producten van de leveranciers en brengen deze met eigen vervoer naar de WWE. Het inkopen zelf vindt voornamelijk plaats aan de hand van het *‘finger-spitzen gefühl’*, of wel op gevoel en emotie. Volgens een oud beleidsplan van de WWE uit 2005 bestaat al een idee voor het opzetten van voorraadbeheer aan de hand van de informatie uit het nieuwe kassasysteem, zodat de inkoop beter gestructureerd gedaan kan worden. In een gesprek met de inkoopgroep kwam naar voren dat zij hier zeker het nut van in zien, maar in verband met diversiteit en grote hoeveelheid producten denken ze dat dit te complex is om daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Op dit moment wordt al wel gekeken naar de uitdraai van het kassasysteem en aan de hand daarvan wordt bepaald wat goed loopt en wat niet. De inkoop wordt dus gedeeltelijk gerelateerd aan de verkoop in het verleden. Op deze manier loopt de winkel het minste risico bij de inkoop.

Bij de aankoop van producten kunnen de Wereldwinkels ook gebruik maken van het in consignatie nemen van producten. Dit betekent dat de producten worden betaald en meegenomen naar de winkel, maar als ze niet verkocht worden binnen een bepaalde tijd terug gebracht kunnen worden naar de leverancier. Dit geeft mogelijkheden om grotere producten aan te kopen. Dit laatste is iets waar de LvWW de Wereldwinkels op wijst in het Jaarverslag 2004: ‘er meer moet worden nagedacht om grotere producten te kopen in plaats van alleen maar kleine producten’.

Dit betekent dat de Wereldwinkels meer risico moeten nemen tijdens de aankoop. Gezien het belang van de omzet en de weinige mogelijkheden van investeringen is dit een grote stap. De consignatie kan hier verzachtend werken. Daarnaast kunnen grote stukken als 'lokkers' worden ingezet. De inkoopgroep voelt hier nog niet veel voor aangezien het nogal veel rompslomp is voor een 'blikvanger' en alles met eigen vervoer getransporteerd moet worden.

De LvWW is van start gegaan met het centraal regelen van de inkoop voor een 29-tal Wereldwinkels. Volgens de directeur van de LvWW, Huub Jansen, draaien deze 29 winkels meer omzet, hebben ze een breder assortiment en krijgen een beter inzicht in de wensen van de hedendaagse consument (OneWorld website). "We hopen dat de groep van 29 Wereldwinkels die wel aan de centrale inkoop gaat meedoen, een voorbeeld wordt voor de andere winkels op weg naar professionalisering van de organisatie", aldus Jansen. Een mogelijk struikelblok bij een centraal geregelde inkoop is dat de Wereldwinkels minder inspelen op lokale behoeftes wat nu wel wordt gedaan (Kuip et. al, 1998). Dit is juist een manier waarop de Wereldwinkels zich profileren van andere cadeauwinkels en concurrenten als de Fair Trade Shops.

Fair Trade als groothandel biedt de mogelijkheid tot pakket aankoop. De inkoopgroep van de WWE is hier niet enthousiast over en ervaart dit als "het dumpen van slechte inkoop van de leverancier bij de Wereldwinkels". Daarnaast past de inhoud van de pakketten niet bij elke winkel. Iedere Wereldwinkel heeft zijn eigen toppers en floppers. Zo zijn producten als speelgoed en muziekinstrumenten bewust uit het assortiment van de WWE gehaald omdat de 'omzet per m^2' erg laag was. Dit betekent niet dat de WWE deze producten nooit meer terug neemt in het assortiment, zo wordt rond de Sinterklaas en Kerstviering weer een kleine hoeveelheid aangeschaft om te proberen of de verkoop dan wel loopt.

Een belangrijk kenmerk van de klantenwaardering van producten van de Wereldwinkel is authenticiteit (LvWW jaarverslag 2005). Ook in het beperkte onderzoek onder bezoekers van de WWE komt authenticiteit als belangrijkste productkenmerk naar voren. Om aan te sluiten op de consument gerichte strategie van de LvWW behoren de Wereldwinkels authentieke producten aan te bieden. Hierbij zouden de Wereldwinkels kritisch moeten zijn ten aanzien van Fair Trade producten aangezien deze organisatie niet pretendeert dat alles wat ze leveren authentiek is: 'Als hier de mode roze is, en in een ontwikkelingsland wordt de handnijverheid groen gemaakt, dan is er een probleem. Wij helpen hen dan met de vertaalslag van hun cultuur naar de Westerse smaak,' aldus Johan Wouterse directeur van Fair Trade (Velthuis, 23 januari 2006). Door toch de cultuur van de producent mee te nemen in de vertaalslag naar de Westerse smaak blijft een zekere authentieke uitstraling van kracht.

Volgens het LvWW jaarverslag 2005 is het "eerlijke handel" aspect van wereldwinkelproducten uiteindelijk een bijzaak, en gaan consumenten meer voor authenticiteit, functionaliteit en originaliteit van de producten. Ook in het onderzoek van Busscher (2004, 26) geven veel bezoekers aan dat het eerlijke handel principe wel bijdraagt aan de productbeleving, maar dat het niet het belangrijkste motief is om te kopen.
Dit zou betekenen dat het unieke en onderscheidende kenmerk van Wereldwinkels weg valt. Tenzij de consument bij het binnenstappen van de winkel al heeft besloten om voor eerlijke handel te gaan en in de winkel bij het kopen van het product alleen nog kijkt naar het uiterlijk en de prijs van het product. Het ideële doel van de Wereldwinkel wordt uiteindelijk wel nageleefd zolang mensen maar blijven kopen. Of dit nou met of zonder het belang van het verhaal erachter is. Het lijkt alsof de LvWW zich heeft neergelegd bij het feit dat de Wereldwinkel een cadeauwinkel is en het eerlijke handel verhaal naar de achtergrond is verdwenen.

Resultaten uit de klanten enquête in het kader van dit onderzoek wijzen uit dat de bezoekers van de WWE voornamelijk op zoek zijn naar een cadeau en dan vooral binnen de siervoorwerpen. Opmerkelijk is dat de food wereld als productgroep het laagst scoort bij WWE bezoeker, aangezien dit de productgroep is met de hoogste omzet. Bij de bezoekers van de WWE spreekt vooral het assortiment erg aan. Hier moet gezegd worden dat aantrekkelijkheid van het assortiment persoonsgebonden is en afhankelijk van de smaak van de consument (Jacobs et. al., 2003). Gezien het kleine aantal bezoekers dat is geïnterviewd tijdens het onderzoek blijft de vraag of dit voor het overgrote deel van de bezoekers geldt. Uit het onderzoek van Motivaction (Jacobs en

de Wit, 2003) komt naar voren dat ' jongeren dachten dat ze wel iets voor zichzelf of een ander konden vinden'. Belangrijk is dat de jongeren pas enthousiast over het assortiment waren nadat ze er mee in aanraking zijn geweest. De Wereldwinkel heeft dus genoeg interessante producten te bieden voor jongeren, zoals sieraden, voedingsmiddelen en andere kleinere producten, maar dan moeten ze wel de stap naar de Wereldwinkel maken.

5.4 Prijsstelling en omzet

De gemiddelde omzet per Wereldwinkel was in 2005 € 67.094,– en in 2004 € 65.513,–. Dit is € 1.581,– of 2,4% hoger dan in 2004. De WWE zit boven het gemiddelde met een omzet van € 93.100 in 2004 en € 87.000,– in 2005. Ondanks dat beide jaren boven het gemiddelde zitten is de omzet met 7,5% gedaald over 2005. Ede behoort hiermee tot de 58% dalers in 2005. Volgens het Bedrijfseconomisch profiel 2005 van de Wereldwinkels, is de omzet van de winkels harder gestegen dan de inflatie. Het is hierdoor minder denkbaar dat de inflatie debet was aan de lage omzet van WWE. Zoals de algemene trend in de Wereldwinkels is ook bij de WWE het huidige food-assortiment verantwoordelijk voor een groot deel van de omzet.

Kijkend naar de gemiddelde huurprijs en huisvestingskosten van vergelijkbare Wereldwinkels heeft de WWE een relatief hoge huur en huisvestingskosten (huur: € 10.640,– gemiddeld tegenover € 19.927,– Ede en huisvestingskosten: € 13.021,– gemiddeld tegenover € 22.800,–). In relatie tot de omzet is het verschil nog hoger. Waar de omzetgroep gemiddeld 16,2% van de totale netto omzet besteedt aan huisvestingskosten besteedt Ede 26,8% van de totale netto omzet aan huisvestingskosten.

Tabel 1: Wereldwinkels hoogste huur in 2005 uit benchmark groep, Bedrijfseconomisch profiel (Mersbergen, 2005)

Wereldwinkel	Huur	Huisvestingskosten	Netto omzet	% omzet / huisvestingskosten
Ede	€ 19.927	€ 22.800	€ 84.900	26,8%
Gem. benchmark groep	€ 10.640	€ 13.044	€ 80.312	16,2%

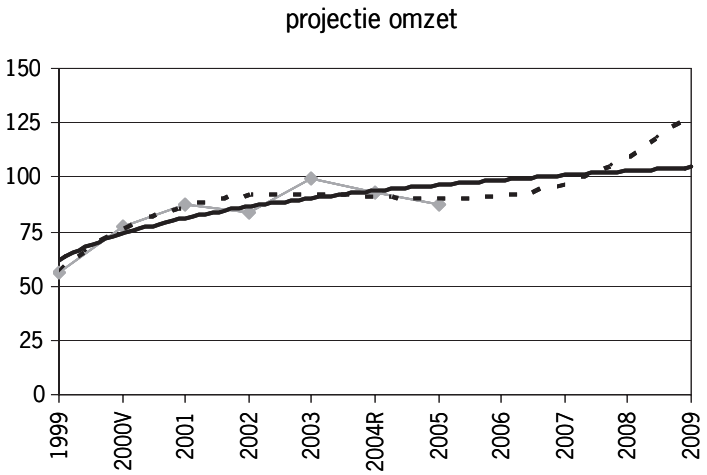
De cijfers in dit tabel zijn onbewerkte gegevens uit een enquête voor het bedrijfseconomisch profiel van Wereldwinkels. Dit verklaart het verschil tussen de omzet van WWE in de tabel en de omzet volgens gegevens van de WWE.

Het bedrijfseconomisch profiel 2005 (van Mersbergen, 2005) geeft ook de winkelomzet per inwoner weer. De potentiële omzet is voor een belangrijk deel afhankelijk van het inwoneraantal van de vestigingsplaats (van Mersbergen, 2005). Vergeleken bij de collega winkels doet WWE het niet slecht. De gemiddelde omzet in de groep 50.001 - 100.000 inwoners waar de stad Ede met 66.280 inwoners toe behoort is € 85.599,–. Ondanks de dalende omzet in 2005 is de WWE met een omzet van € 87.000,– hier boven gebleven.

Uit gesprekken met de vrijwilligers komt de verwachting naar voren dat na de transformatie een omzetstijging van 15% zou plaatsvinden. Vanuit de LvWW wordt gezegd dat 15% veel te hoog is ingeschat en zeker niet voor elke winkel haalbaar was in het eerste jaar na de transformatie. Volgens de inkoopgroep heeft de LvWW de Wereldwinkel in Scherpenzeel als voorbeeld genomen waar na de transformatie het bezoekers aantal is verdubbeld en de omzet meer dan 15% is gestegen. Dit klinkt heel aantrekkelijk maar is wellicht niet representatief voor andere wereldwinkels.

Op basis van de historische omzetgegevens van WWE is een aantal projecties van mogelijke omzetontwikkeling in de middellange toekomst uitgevoerd (figuur 3). Een scenario waarin de ontwikkeling van 2003 tot en met 2005 maatgevend is voor de toekomst wordt te pessimistisch bevonden. Omgekeerd is een projectie waarbij de omzetgroei tussen 1999 en 2003 maatgevend is voor de toekomst onwaarschijnlijk optimistisch. Tijdens de bijeenkomsten van de begeleidingscommissie werd gesuggereerd dat een omzet van € 130.000 in 2009 een doelstelling zou kunnen zijn. In de figuur is (gestippeld) te zien dat dit een zware inspanning

zal eisen. Indien de trend van de voorgaande drie jaren gekeerd kan worden, lijkt een meer behoudende projectie tot een omzet van circa € 110.000 in 2009 realistischer (gesloten lijn). Dit scenario hoeft geen beletsel te zijn om een hogere taakstelling na te streven, maar het lijkt niet verstandig om deze dwingend op te leggen. Het lijkt daarom beter om bij de (financiële) taakstelling te koersen op een groei tot € 130.000 in 2009, en er tegelijk vanuit te gaan dat € 110.000 een haalbaar resultaat zal zijn.



Figuur 3: Projecties betreffende de omzet van de WWE

Zoals eerder in het rapport al naar voren kwam houdt de WWE een hogere marge aan dan door de LvWW aanbevolen. Waar de WWE een marge van 2.4% voert varieert de marge van andere Wereldwinkels van 2% tot 2.2%. Het bestuur van de WWE geeft de inkoopgroep de vrijheid om soepel om te gaan met de marge. 'Als iets te duur lijkt te worden mag de marge verlaagd worden, of andersom, als iets te goedkoop lijkt te zijn, mag de marge verhoogd worden' (margebeleid WWE). De inkoopgroep beaamt dit in een gesprek: "Mensen willen voor het ene product meer betalen dan voor het andere." De ondergrens is de adviesprijs vanuit de leverancier. Wanneer na drie maanden een product nog niet verkocht is, dan kan de inkoop- en inrichtinggroep besluiten om het product lager te prijzen. Deze afprijzing wordt zichtbaar aangegeven voor de klant op de prijssticker.

Op basis van de bedrijfskosten en de gewenste winstmarge stelt iedere leverancier en Wereldwinkel zijn verkoopprijzen vast (Kuip et al, 1998). De WWE heeft gekozen voor een hogere marge om zo de kosten van de hoge huur te kunnen dekken. In het onderzoek onder bezoekers van de WWE komt niet naar voren dat prijs een struikelblok is om iets niet te kopen. Aangezien het merendeel van de respondenten niet in Wereldwinkels in de omgeving komt merken ze waarschijnlijk niets van de hogere marge. De prijzen van de producten zijn ook niet duidelijk zichtbaar voor de bezoekers. Zo moet de klant eerst een product oppakken om te weten wat het product kost. In het onderzoek vanuit de inrichtinggroep van de WWE komt naar voren dat klanten zichtbare prijskaartjes missen. Over het zichtbaar prijzen van producten zijn de meningen verdeeld binnen de inkoop- en inrichtinggroep. Een van de genoemde argumenten voor het niet-zichtbaar prijzen van producten is omdat de klant het product eerst moet bekijken voor afgeleid te zijn door de prijs. Verder zou een bord in de etalage onhandig zijn als een product verkocht wordt, want dan moet de prijs geschrapt worden. Toch zoekt de klant waar het gaat om cadeaus, vaak met een vooraf bepaald budget waarbinnen een cadeau gevonden moet worden met een zo groot mogelijke voldoening. Prijs is een bepalende factor om het product wel of niet aan te kopen (Busscher, 2004).

Elk jaar doet de LvWW een uitgebreid assortimentsonderzoek met een overzicht van alle aangesloten wereldwinkels. Hieruit blijkt een tendens van de winkels om zich te richten op het goedkopere prijssegment. Of dit ook opgaat voor de WWE is onduidelijk. De indruk wordt

gewekt, dat wordt ingekocht met een gemiddelde prijs van 5 euro per product. “De gemiddelde prijs van de producten is niet gemakkelijk te definiëren, aangezien de inkoop elke keer anders is”, aldus een vrijwilligster van de inkoopgroep. Als voorbeeld noemt ze de kerststal van rond de 100 euro die de afgelopen keer is ingekocht en de kleine sleutelhangers of gelukspoppetjes die de gemiddelde prijs weer omlaag brengen. De inkoopgroep hanteert de stelregel om ‘voor elke beurs’ wat mee te nemen.

5.5 Personeel

De wereldwinkel in Ede heeft in totaal 46 vrijwilligers, daarvan staan er 36 in de winkel en hebben de overige 10 andere functies (bijvoorbeeld Bestuur en PR). Omdat het geen betaalde arbeid betreft is de drive bij vrijwilligers anders dan bij betaalde krachten. De vrijwilligers hebben ‘een hart voor de zaak.’ Het kan leiden tot het ontbreken van het plichtsgevoel, (Busscher, 2004, 39) maar dit wordt opgevangen door een groep van twee personen die de coördinatie op de winkel vloer verzorgt. De coördinatie groep wordt ook wel het C-team genoemd. Ede behoort tot de 54% van de Wereldwinkels die met winkelcoördinatoren werkt (van Mersbergen, 2006).

Het C-team coördineert de vrijwilligers op de winkelvloer, zet taken uit, maakt de roosters, neemt mensen aan en houdt functioneringsgesprekken met de vrijwilligers. De coördinatie van de inkoop- en inrichtinggroep valt hier buiten. Dit zijn twee op zichzelf staande groepen met een bestuurslid als aanspreekpunt op hun gebied. Aangezien alle leden van de inkoop- en inrichtinggroep ook in de winkel staan hebben ze op dat gebied wel te maken met het C-team. Het doel van het C-team is om de winkel soepel te laten lopen en alle neuzen dezelfde richting uit te laten wijzen. Ook hebben de twee personen van het C-team een vertrouwensfunctie voor alle vrijwilligers. Zij zijn de aangewezen personen waar mensen met persoonlijke problemen en kwesties heen kunnen. Het C-team heeft dus een heel belangrijke en centrale functie voor de winkel. Daarnaast heeft het C-team ook een intermediaire functie tussen winkelvloer en bestuur. Zo worden bijzonderheden en ideeën vanaf de werkvloer naar het bestuur gecommuniceerd en visa versa. Het C-team ervaart het als een grote verantwoordelijkheid om iedereen van de WWE te bereiken. Het C-team woont verschillende vergaderingen bij om zoveel mogelijk op de hoogte te blijven van wat er speelt rond verschillende Wereldwinkels:

- Bestuurvergaderingen van de WWE
- Regiovergaderingen met verschillende Wereldwinkels uit de regio
- Districtsvergaderingen met verschillende Wereldwinkels uit het district
- Landelijke vergaderingen

De leden van het C-team zijn aanwezig bij de bestuursvergadering om te horen wat er speelt en om informatie van de werkvloer door te geven en terug te ontvangen. Ze zijn hierbij slechts toehoorders en hebben geen stemrecht. Bij de regiovergaderingen zijn de leden actief aanwezig. Deze vergadering is bedoeld om praktische ideeën uit te wisselen met andere Wereldwinkels uit de regio. De districtsvergaderingen zijn meer gericht op besluitvorming. Hier zijn leden van het bestuur van Wereldwinkels uit het betreffende district aanwezig. Op dit moment is het C-team aanwezig bij deze vergadering, maar uiteindelijk is dit een taak voor een bestuurslid. Bij beide vergaderingen is een persoon vanuit de LvWW aanwezig. Daarnaast houdt de LvWW ook zelf nog een vergadering. De leden van het C-team proberen ook hier elke keer aanwezig te zijn op de publieke tribune. Dit is niet alleen om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen, maar ook om de te kijken of aspecten die van onderaf aangekaard zijn ook daadwerkelijk behandeld worden. De aanwezigheid bij deze vergadering geeft de WWE tegelijkertijd een gezicht en mogelijkheden om na de vergadering te netwerken met zowel andere Wereldwinkels als personen van de LvWW. Het C-team heeft vele taken en een belangrijke functie binnen de WWE. Een derde lid binnen het C-team is dan ook gewenst.

Tijdens het gesprek met het C-team en met de inrichtinggroep komt naar voren dat er een gevoel heerst dat bij de WWE bepaalde functies teveel aan personen hangen. Duidelijke functie- en taakomschrijvingen zijn niet aanwezig en mensen opereren voornamelijk aan de hand van *‘trial and error’*. Wanneer een persoon wegvalt, dan valt de invulling van de functie ook weg. Bij centrale functies als die van coördinator kan dat grote gevolgen hebben voor de WWE. De inrichtinggroep probeert dit op te vangen door een document met richtlijnen voor inkoop op te

zetten en heeft bijvoorbeeld na de cursus 'inrichting en etaleren' de cursusinformatie doorgespeeld aan het winkelpersoneel. Niet alleen het opleiden van reserve troepen is belangrijk, maar ook het duidelijk vaststellen van taakverdeling en functieomschrijving. Dit biedt niet alleen duidelijkheid voor de persoon in die functie en anderen binnen de WWE over de functie en bijbehorende taken, maar helpt ook de zakelijke effectiviteit van de personen te verhogen. Er kan zo meer gericht gewerkt worden aan de hand van professioneel opgestelde richtlijnen. In het onderzoek van Hoofdbedrijfschap Detailhandel (Kuip et. al, 1998) wordt gesproken over een gebrek aan zakelijkheid bij het *'human capital'*. Met de professionalisering komen er meer en meer cursussen voor het Wereldwinkel personeel om deze zakelijkheid optimaal te ontwikkelen. Door de kennis in duidelijke actiepunten om te zetten is deze kennis gemakkelijker over te dragen naar anderen binnen de WWE en eenduidig toe te passen. Op dit moment maakt de WWE goed gebruik van het cursusaanbod vanuit de LvWW en volgen de vrijwilligers daarnaast nog een verkooptraining bij een particuliere organisatie.

De LvWW biedt een uitgebreid programma van door hen zelf ontwikkelde trainingen en cursussen aan. Het educatieve element van de trainingen en cursussen wordt verzorgd door didactische instellingen als het ROC, de SESAM (Senioren en Samenleving) academie, freelance trainers en vele anderen. Het voordeel voor Wereldwinkels van het volgen van cursussen en trainingen bij de LvWW is dat deze speciaal voor Wereldwinkels zijn ontwikkeld en gesubsidieerd, en daardoor dus vaak goedkoper. Het scholingsaanbod van LvWW is opgedeeld in drie fasen (LvWW, 2006B). De eerste fase betreft een introductie en basisvorming over de Wereldwinkel. De tweede fase gaat in op verschillende specialisaties als etaleren, inpakken, inkoop, bedrijfshulpverlening en leidinggeven. De derde en laatste fase betreft het delen en overdragen van de opgedane kennis.

De grote winkels zijn echte profs, met een groot vloeroppervlak, hoge omzet, veel service en een breed en diep assortiment. Dat leidt tot veel nieuwe klanten, maar soms ook tot het vertrek van trouwe vrijwilligers. 'Je moet niet bang zijn als er mensen afvallen', vindt een medewerkster van de moderne Wereldwinkel Berkel en Rodenrijs. 'Met een andere winkel trek je andere vrijwilligers aan.' Veel Wereldwinkels koesteren echter hun eigen plaatselijke identiteit en kunnen zich weinig voorstellen bij de voorspellingen van Adviseur Laman Trip dat Wereldwinkels met TV-reclame komen. Te veel uniformiteit zien ze als een doembeeld.
(De Volkskrant, 3 januari 2000)

De vrijwilligers van de WWE hebben een goed gevoel over het nieuwe bestuur, maar vinden wel dat deze zich nog moet gaan bewijzen. Er wordt erg veel belang gehecht aan een meevoelend bestuur die niet alleen van afstand bestuurt. Het C-team van de WWE heeft een belangrijke functie. Ze zorgt dat het winkelpersoneel dezelfde werkwijze hebben en er een 'wij' gevoel heerst. Zowel het C-team als de inrichtinggroep ziet het belang in van een verjonging van het personeel om zo de markt trend te volgen.

5.6 Promotie, informatie en marketing

De publiekscommunicatie vanuit de Wereldwinkels is in de afgelopen jaren flink veranderd. Sinds verkoop van producten doel op zich is geworden, is ook de communicatie meer gecentreerd rond de exploitatie van de winkel.

Ook de Wereldwinkels willen tegenwoordig vooral 'dienstbaar zijn aan de klant'. Directeur Huub Jansen: "Je hoeft bij ons geen kritisch stencil meer te lezen voor je een pak eerlijke koffie koopt." Tekenend zijn ook de nieuwjaarswensen van de Wereldwinkels die in het inkoopmagazijn van Fair Trade hangen: 'Dat wij ooit onze winkels kunnen sluiten.' Of: 'Dat de toekomst van onze minst bedeelde aardbewoners zo moge worden dat wij niet meer hoeven te kopen bij Fair Trade.'
(De volkskrant, 23 januari, 2006, pagina 9, Olav Velthuis)

Volgens een onderzoek van Motivaction (Jacobs en de Wit, 2003) zouden Wereldwinkels meer moeten doen aan informatievoorziening van de klanten. De WWE is goed op weg met de hoeveelheid communicatiemiddelen die de winkel inzet.

De persoon verantwoordelijk voor de PR binnen de WWE, schrijft bij speciale activiteiten een kort persbericht voor de lokale krant 'Ede Stad'. Zo werd een stuk betreffende het 15-jarig bestaan van de WWE geplaatst. Andere voorbeelden zijn een artikel rond het recycle thema met speelgoed van blik, of gerecyclede tassen en papier, dat op dat moment in de WWE centraal stond. Deze *free publicity* is sterk afhankelijk van de bereidwilligheid en mogelijkheid van de redactie om het stuk te plaatsen. De WWE betaalt niet voor deze publiciteit. Wanneer de WWE in de lokale krant komt, is dit zeker goed voor de zichtbaarheid. De strategie om op deze manier *'free-publicity'* te verwerven is goed. De WWE kan proberen om de kans tot plaatsen van stukken te vergroten door het artikel meer nieuwswaarde te geven. Nieuws rond een thema staat dan centraal en informatie over de WWE zit er in verweven, en heeft niet de boventoon.

Naast publiciteit in de lokale krant maakt de WWE gebruik van andere communicatie middelen. Zo beschikt de WWE over een bestand van klanten die hebben aangegeven meer informatie over producten en de WWE te willen ontvangen. Deze klanten ontvangen incidenteel een nieuwsbrief. Het klantenbestand wordt ook benut voor het informeren van de klanten over de kerstpakketten en voor het werven van donateurs. In de winkel zijn *flyers* aanwezig met productinformatie. Een aantal weken geleden is de LvWW met een folder gekomen, voor de Wereldwinkel bezoeker. Hierin staan verschillende producten gegroepeerd weergegeven binnen de gebruikscontext, dat wil zeggen in een levensomgeving neergezet, zoals een keuken of woonkamer. Het lijkt alsof de LvWW daarmee de informatie meer op *lifestyle* gaat richten dan op het pure product. Een weergave in context vergemakkelijkt het voor de klant om zich voor te stellen hoe het product thuis gebruikt kan worden. De WWE heeft deze folder op de toonbank staan, maar de vrijwilligers zijn nog niet erg enthousiast. De prijzen in deze folder zijn niet in overeenstemming met de prijzen in de winkel, in verband met de hogere marge van de WWE. Ook worden niet alle genoemde artikelen uit de folder ingekocht door de WWE. Hierdoor is het mogelijk dat een klant een product in de folder ziet en deze niet kan kopen in de WWE. Hier kan de WWE op inspelen door de aanvraag van de klant te noteren en het product bij de eerst volgende inkoop mee te nemen.

Naast *flyers* en folders op de toonbank heeft de WWE een *'sandwich-bord'* op de stoep voor de winkel staan, waar een poster met informatie over activiteiten en producten op wordt weergegeven. Het gebruik van het *sandwich-bord* is vooral effectief met de juiste maat poster, zodat die goed opvalt en in een oogopslag "gelezen" kan worden.

Ondanks dat de WWE al een aardige hoeveelheid aan communicatiemiddelen inzet kan dit aantal verhoogd worden en vooral het gebruik planmatiger aangepakt. De WWE maakt gebruik van een communicatiekalender waar activiteiten en thema's op staan. In de toekomst zal volgens de LvWW een algemene communicatiekalender op extranet verschijnen zodat alle winkels op de hoogte zijn van activiteiten en thema's. Naast een kalender zal het strategisch plannen en inzetten van communicatiemiddelen de WWE helpen in meer doelgroepgerichte en tijdbepaalde communicatie. De LvWW biedt haar leden op het extranet een stappenplan aan voor het maken van een actie gericht communicatieplan. Dit stappenplan kan ook de WWE helpen om duidelijk te krijgen wat gecommuniceerd gaat worden, op welke manier, aan wie, wanneer en met welke middelen. Daarnaast kan de WWE de hoeveelheid communicatie uitbereiden om meer bekendheid te geven aan de huidige Wereldwinkel. Ook hier biedt het extranet van de LvWW uitkomst om beter bekend te raken met mogelijkheden voor publiekscommunicatie. Termen als marketing, PR en publiciteit worden toegelicht en communicatie mogelijkheden worden uitgelegd, met de middelen die een Wereldwinkel kan gebruiken. Deze middelen verschillen niet veel van wat de WWE reeds gebruikt, zoals folders, artikel in huis-aan-huis bladen, reclame in relatie tot feestdagen en op scholen in maatschappijles. Het aan te raden om de zichtbaarheid van de WWE te verhogen, door meerdere uitingen tegelijk te gebruiken waardoor ze elkaar versterken. Bij éénweg-communicatie, wat veel publiekscommunicatie is, kan moeilijk het effect voorspeld worden. Regelmatig onder de aandacht komen van de consument is hier het devies.

5.7 Samenvatting hoofdpunten

De WWE heeft een relatief hoge huursom vergeleken met vergelijkbare Wereldwinkels. De winkel heeft een transformatie ondergaan waardoor de winkel meer open en gestileerd oogt. De vrijwilligers van de WWE zijn tevreden over het resultaat, ondanks dat ze in het begin vrij terughoudendheid waren. De producten zijn ingedeeld aan de hand van Werelden wat de bezoeker het zoeken naar een product vereenvoudigt. Het inrichten van de winkel en de etalage wordt gedaan aan de hand van in een cursus opgedane kennis. De etalage van de WWE wordt vaak vernieuwd om steeds weer klanten te trekken.

Het assortiment van de WWE wordt bepaald door zowel de inkoop- als de inrichtinggroep. De inkoop wordt bij de leveranciers gedaan in Culemborg door twee personen, afkomstig uit inkoop- en inrichtinggroep. Het inkopen van het assortiment wordt gedaan aan de hand van verkoop resultaten uit het verleden en op gevoel. Een aantal leveranciers in Culemborg biedt de mogelijkheid tot het in consignatie nemen van producten, maar hier maakt de WWE nog niet veel gebruik van. Het prijzen van de artikelen vindt meestal een dag na de inkoop plaats. De prijs van de artikelen wordt bepaald door het margebeleid van de WWE. De WWE werkt met een relatief hoge marge om de kosten van de hoge huur te kunnen dekken. Ondanks de hoge marge en de transformatie is het de WWE niet gelukt om in 2005 boven de omzet van 2004 uit te komen.

De organisatiestructuur van de WWE bestaat uit een bestuur, een Coördinatie-team, een inkoopgroep, een inrichtinggroep en winkelpersoneel. De vrijwilligers van de WWE hebben een goed gevoel over het nieuwe bestuur, maar vinden wel dat deze zich nog moet gaan bewijzen.

De WWE is goed op weg met de communicatiemiddelen die worden gebruikt. Een meer gestructureerde aanpak aan de hand van een communicatieplan zal de winkel helpen om met meer effect doelgroep gericht te werk te kunnen gaan.



Klantencontact

6 Strategie bepaling

6.1 Confrontatie SWOT

In de voorgaande hoofdstukken is een aantal punten naar voren gekomen die van invloed zijn op de bedrijfsvoering van de WWE. Dit zijn zowel aspecten vanuit de omgeving waarin de WWE actief is als vanuit de WWE zelf. In tabel 2 staan in de linker kolom de belangrijkste aspecten waar de WWE iets uit kan halen en aan de rechter kant de belangrijkste aspecten waar ze voorzichtig mee moet omgaan, oftewel kansen en bedreigingen voor de bedrijfsvoering in de komende jaren.

Tabel 2: Kansen en bedreigingen voor WWE

Kansen	Bedreigingen
Informatie vanuit LvWW	Zichtbaarheid locatie
Transformatie	Locatie kosten in relatie tot marge
Consignatie	Concurrentie andere WWs in regio
Jongere klanten	Opslag en voorraadbeheer
Gemiddelde besteding	Vergrijzing bevolking Ede
	Daling besteding voeding- en genotartikelen
	Trend in MVO

Naast aspecten uit de omgeving die de bedrijfsvoering beïnvloeden zijn er ook aspecten binnen het bedrijf die de bedrijfsvoering beïnvloeden. Deze aspecten kunnen zowel positief als negatief zijn voor het functioneren van de organisatie. Zoals elke organisatie heeft ook de WWE sterke en zwakkere punten binnen de bedrijfsvoering. In hoofdstuk 5 zijn de interne aspecten die naar boven kwamen tijdens het onderzoek besproken. Hieruit zijn de volgende als belangrijk geselecteerd en uitgezet in tabel 3:

Tabel 3: Sterktes en zwaktes van WWE

Sterktes	Zwaktes
Nieuw bestuur	Relatief ouder personeel
C-team	Poppetje gekoppeld aan functie (taakverdeling)
Samenwerking Inkoop & Inrichting groep	Inkoop: op gevoel en risicoloos
Onderlinge kennisoverdracht	Contact LvWW en vertegenwoordiging vanuit bestuur naar landelijk
Etalage	Publiciteit
Betrokken vrijwilligers	
Planet People Profit	

Door het tegenover elkaar uit zetten van de verschillende punten, in een zogenaamde confrontatie, kan een oordeel gevormd worden over de positie van de WWE als winkel. Daarnaast maakt het de mogelijkheden duidelijk die WWE kan benutten om haar positie te verbeteren, of in ieder geval te versterken. Het Hoofdbedrijfschap voor Detailhandel (1998) geeft voor een dergelijke confrontatie van kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes de volgende handreiking:

- Aanvullen: dit is mogelijk voor de sterke onderdelen van de WWE gecombineerd met een kansrijke omgeving
- Verdedigen: dit is mogelijk voor sterke onderdelen van de WWE gecombineerd met een bedreigende omgeving
- Versterken: dit is mogelijk voor zwakke onderdelen van de WWE gecombineerd met een sterke omgeving
- Terugtrekken: dit is mogelijk voor zwakke onderdelen van de WWE gecombineerd met een bedreigende omgeving.

Gezien de positie en situatie van de WWE is een 'aanvullende richting' en een 'verdedigende richting' het meest vruchtbaar. Dit betekent kijken welke kansen beter benut kunnen worden aan de hand van welke sterktes, en naar het inperken van bedreigingen vanuit de omgeving met de sterktes van de WWE.

6.2 Strategieën WWE

Elke organisatie is constant in verandering en zal dat ook blijven vanwege de vele factoren die van invloed zijn op het functioneren. Een kleine verandering in bijvoorbeeld de samenleving kan van grote invloed zijn op de financiële situatie van de winkel. Zowel externe als interne omstandigheden dragen bij aan de actuele situatie van de WWE. Het achterblijven van de omzet kan niet worden verklaard door één factor, maar komt door een samenloop van omstandigheden en situaties. Vandaar dat er dan ook niet één strategie is die de positie van de WWE kan verbeteren. Een pakket van strategieën moet hier dan ook uitkomst bieden.

1. Het eerste onderdeel van het strategisch pakket is om de **toegankelijkheid** van de WWE te vergroten, door de bereikbaarheid van de winkel en het aanbod te versterken. Hiermee worden meer potentiële klanten naar de winkel getrokken en kan de groep potentiële klanten vergroot worden. Het winkelende publiek in Ede centrum is bekend met de WWE en weet ook waar deze gelegen is. Naast de fysieke toegankelijkheid, gaat het hier ook om veranderingen op niveau van zowel de winkel als het personeel, assortiment en prijs.

2. Naast toegankelijkheid is **zichtbaarheid** een belangrijk onderdeel. Zichtbaarheid heeft meerdere dimensies, zoals de fysieke zichtbaarheid van de winkel zelf in de winkelstraat in Ede en voor de zichtbaarheid van de winkel naar het publiek toe. Deze laatste vorm omvat publiciteit rond de winkel in bijvoorbeeld kranten en tijdens speciale gebeurtenissen. Hier gaat het niet alleen om het bewustmaken van de mensen van het bestaan van de WWE, maar ook om ze te informeren en te attenderen dat de WWE een leuke winkel is om cadeautjes te halen.

3. Het bestaan van de WWE rust net als de andere Wereldwinkels op twee pijlers. Zo staat de Wereldwinkel voor ontwikkelingssamenwerking, en is het tegelijkertijd, zoals de naam al weergeeft, een winkel. Voor de continuïteit van de winkel moet de omzet hoger zijn dan de exploitatiekosten. Zoals elke andere winkel is ook de WWE voor een goede omzet afhankelijk van klanten. Door het **winkelconcept sterker** te maken kan de WWE meer potentiële klanten bereiken. Het aspect van ontwikkelingssamenwerking zal ook gebaat zijn bij een betere exploitatie van de winkel. Met de transformatie en het volgen van cursussen door de vrijwilligers zijn al stappen gezet in deze richting, maar er zijn meer mogelijkheden voor de WWE om de winkelkant verder te ontwikkelen en te professionaliseren.

Hoe de verschillende onderdelen van het strategische pakket het best toegepast kunnen worden in de bedrijfsvoering van de WWE, komt in het volgende hoofdstuk aan de orde. Aan de hand van praktische aanbevelingen worden de drie onderdelen verder uitgewerkt.

7 Praktische aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de strategieën van het voorgaande hoofdstuk uitgewerkt in praktische aanbevelingen. De aanbevelingen sluiten waar mogelijk aan bij het huidige beleid. Op sommige punten is het zeker verstandig om het huidige beleid nog eens kritisch te bezien in termen van doelstelling en uitvoering. Hiermee kan voorkomen worden dat het beleid een doel op zich wordt, in plaats van een middel tot een doel.

7.1 Toegankelijkheid verhogen

Voor het verhogen van de toegankelijkheid van de WWE wordt een pakket van aanbevelingen gedaan op het gebied van winkel, personeel, assortiment en prijs. In de volgende paragrafen worden de aanbevelingen per element uitgewerkt en toegelicht. De aanbevelingen worden op een praktische manier beschreven zodat deze direct toegepast kunnen worden op de bedrijfsvoering van de WWE.

7.1.1 Winkel

Actie: Transformatie evalueren
Door: Bestuur WWE, vraagt aan bij LvWW
De WWE zou kunnen proberen om voort te bouwen op de transformatie. De winkel zelf is geprofessionaliseerd, maar gezien de snelle ontwikkelingen bij de consument is het belangrijk de inrichting en uitstraling up-to-date te houden. Daarnaast is het een standaard transformatie formule die van bovenaf is aangegeven en welke uiteindelijk wordt toegepast in een specifieke winkel met eigen kenmerken. Om te kijken of er nog meer te benutten is en of de transformatie optimaal is uitgevoerd, is het goed om een evaluatie aan te vragen bij de LvWW. Op aanvraag komt een personeelslid “inrichting” vanuit de LvWW naar de winkel om te kijken naar mogelijkheden. Een dergelijke *monitoring* zou eigenlijk meermalen maal per jaar moeten plaatsvinden. Er zijn geluiden dat dit ook daadwerkelijk kan gaan gebeuren met ondersteuning door een winkelbegeleider vanuit de FairSupport organisatie

Actie: Inrichting bezien vanuit klant
Door: Inrichtinggroep
Tijdens de transformatie heeft de inrichtinggroep een cursus inrichting en etaleren gehad. Deze hebben zij zeer serieus genomen. Dit is ook te zien in de inrichting van de WWE waar de producten netjes gestileerd in de schappen staan. Een mooi ingerichte en gestileerde winkel trekt zeker kijkers, maar maakt het tegelijkertijd moeilijk voor bezoekers om decoratie te onderscheiden van koopwaar. Producten worden minder snel uit de schappen gepakt om zo het hele beeld niet te verstoren. De producten in de winkel zouden zo neergezet kunnen worden dat het er aantrekkelijk uitziet om naar te kijken, maar ook om op te pakken en te bekijken. Aangeraden wordt om de winkel meer vanuit de positie van de klant te bekijken: hoe zou de klant willen dat de producten in de schappen staan, zodat hij/zij ze gemakkelijk kan bekijken, zonder enige drempel te ervaren. Om hier mee aan de slag te gaan, kan de inrichtinggroep voortbouwen op de cursus “inrichting en etaleren” en de opgedane ervaringen.

Actie: Winkelvloer beter benutten
Door: Inkoop- en inrichtinggroep
Deze aanbeveling borduurt voort op de voorgaande aanbeveling om de winkel minder gestileerd in te richten. Door meer producten in de schappen te zetten krijgt de winkel meer een ‘plaats om iets te kopen’ uitstraling dan een ‘showroom’ uitstraling. Het plaatsen van meer van dezelfde producten in de schappen geeft de consument het idee met koopwaar geconfronteerd te worden, en vergroot de waargenomen variatie en keuzemogelijkheid. Wanneer meerdere exemplaren van eenzelfde soort product bij elkaar staan, is de klant minder bang om de inrichting te verstoren door iets op te pakken. Meerdere producten bij elkaar geeft meer keuze en meer variatie.

7.1.2 Personeel

Actie: Vrijwilligers trainen
Door: Bestuur en C-team, i.o.m. LvWW
De afgelopen jaren hebben de vrijwilligers van de WWE al cursussen en trainingen gevolgd. Een aantal daarvan is georganiseerd vanuit de LvWW en de rest vanuit de WWE zelf. Het nadeel van trainingen is dat ze geld kosten en het doel van de WWE is om zo min mogelijk kosten te maken. Ondanks de kosten zijn deze trainingen tegelijkertijd een investering waar op de wat langere termijn terug verdiend kan worden. De WWE zou daarom kunnen proberen om meer te investeren in kennis ontwikkeling. Vooral met de snel veranderende samenleving en trends op consumentengebied is het belangrijk om hier als winkel op in te spelen. Personeel dat open staat voor vernieuwing, flexibel is, en een jonge geest heeft, kan goed aansluiten bij actuele ontwikkelingen. Om dit optimaal te doen is kennis nodig op verschillende gebieden. De LvWW heeft veel van deze kennis op het extranet gezet, zodat de Wereldwinkels deze kunnen toepassen in het exploiteren van de winkel naar de actuele tijdsgeest. Ook de WWE kan hier haar voordeel mee doen.

7.1.3 Assortiment

Actie: Consignatie regeling meer gebruiken
Door: Inkoopgroep
De leveranciers in Culemborg bieden een grote variatie producten aan, van kleine Boeddha beelden tot grote vazen. Het inkopen van een aantal grote vazen is een dure aangelegenheid voor de winkel, afgezien van het transport en de opslagruimte die het vraagt. Voor het kosten probleem biedt een aantal leveranciers een betalingsregeling. Zo kunnen producten in consignatie genomen worden. Dat betekent dat indien een product na een aantal weken (meestal 6) niet verkocht is, de inkoopgroep deze weer mee terug kan nemen naar de leverancier en hier zijn geld voor terug krijgt. Deze regeling maakt het voor de WWE zeer aantrekkelijk om grote producten in te kopen die bijvoorbeeld als publiekstrekker in de etalage of winkel gezet kunnen worden zonder het risico dat de winkel de aankomende drie jaar tegen de vaas aan moet kijken. Mocht er na die tijd een klant zijn die graag een dergelijk object had willen kopen, dan kan deze altijd weer opgehaald worden in Culemborg of besteld.

Actie: Variatie assortiment vergroten
Door: Inkoopgroep
Een andere belangrijke aanbeveling betreffende het assortiment en het vergroten van de bereikbaarheid is om de variatie in het assortiment groot te houden. Variatie kan op verschillende manieren: variatie over tijd, over plaats en binnen het assortiment.
Door steeds weer nieuwe dingen in de winkel te zetten blijven mensen komen. Het maakt mensen nieuwsgierig en maakt plaats voor consumptie door variatie. Niet alleen gebruiken de Wereldwinkel bezoekers de Wereldwinkel om te kopen, maar ook om ideeën op te doen. Door vaker het assortiment te vernieuwen, lopen mensen vaker de winkel even in om te kijken, met de kans dat ze daadwerkelijk iets aanschaffen. De cadeaumarkt is juist een markt waar vaker dan één keer per jaar gebruik van wordt gemaakt. Mensen kopen vaker cadeautjes en voor verschillende personen.
Variatie over de tijd betekent dat het assortiment in de winkel regelmatig vernieuwd wordt. Gedeeltelijk kan dit door gebruik te maken van de consignatie mogelijkheid, zodat elke zes weken andere blikvangers in de winkel staan. Gedeeltelijk kan dit door een deel van de inkoop bewust risicovol te doen, en bewuster nieuwe producten, of producten van nieuwe leveranciers in te kopen. En gedeeltelijk kan dit door producten tijdelijk uit de winkel te halen.
Variatie over plaats betekent het herinrichten van de winkel met gebruik van dezelfde artikelen. Enige terughoudend is hier op zijn plaats, maar waar mogelijk is het een idee om producten binnen een wereld met enige regelmaat anders te groeperen, zodat de onderlinge samenhang binnen een “wereld” een andere inhoud krijgt. Dit sluit aan op de aanbeveling om “minder te stileren” en de klant ideeën aan te reiken hoe de producten in de eigen situatie te gebruiken.
Variatie binnen het assortiment sluit aan op de aanbeveling “winkelvloer als opslag”. Door meer artikelen van eenzelfde product in de schappen te zetten wordt de consument keuzemogelijkheid binnen een product aangeboden. Er van uitgaande dat de meeste artikelen van de wereldwinkel geen massaproducten zijn, kan het voor de klant juist aantrekkelijk zijn om uit verschillende uivoeringen van hetzelfde product te kunnen kiezen.

De laatste twee varianten binnen deze aanbeveling kunnen eventueel gecombineerd worden, zodat eenzelfde product in dezelfde wereld met verschillende andere producten gecombineerd kan worden.

Actie: Artikelen duidelijk prijzen
Door: Inkoop – en inrichtinggroep
De discussie over wel of niet zichtbaar prijzen schijnt al een tijdje gaande te zijn binnen de WWE. Een al eerder genoemd punt, of iets decoratie is of koopwaar, kan opgelost worden door duidelijk te prijzen. Mensen komen in een winkel om een cadeautje te kopen en hebben een bepaald budget in hun hoofd. Door de producten duidelijk te prijzen kan de consument gemakkelijker kiezen. De huidige manier van prijzen verplicht de klant om het product op te pakken om onderop te kijken wat het kost. Als na een aantal keer blijkt dat het allemaal boven het budget is demotiveert dat de consument om verder te kijken en iets te kopen. Zoals in het onderzoek naar voren komt, is uiteindelijk de prijs in vergelijking met het voorgenomen te besteden budget doorslaggevend bij de aankoop (zie paragraaf 5.4.).
Het prijzen kan door middel van prijslabels en prijsbordjes. De bordjes kunnen het best gebruikt worden voor etalage en vitrines, aangezien de producten in de schappen sneller circuleren. Het hoeft bij prijsbordjes niet negatief te zijn om bij verkoop het product met prijs door te halen en er “verkocht” achter te zetten, tot de volgende herinrichting van etalage of vitrine. Juist het zichtbaar maken dat er producten verkocht zijn kan potentiële klanten er toe brengen om zelf sneller iets te kopen: het product dat de klant overweegt te kopen, kan immers een uur later al weer verkocht zijn.

Actie: Inhoudelijk trend advies zoeken
Door: Inkoop- en inrichtinggroep, i.s.m. LvWW
Om de consumentgerichte strategie zoveel mogelijk toe te passen in de praktijk is het belangrijk om een duidelijk beeld te hebben van de actuele trends. Het is de taak van de LvWW om deze informatie beschikbaar te maken voor de Wereldwinkels, aangezien de bedrijfsstrategie voor de winkelformule vanuit de LvWW bepaald is. Waarschijnlijk gaat dit vanaf januari 2007 door de FairSupport organisatie gedaan worden. Het trend advies is vooral van nut voor de inkoop- en inrichtinggroep. Het bevordert het proactief inkopen, en dit betekent inkopen op basis van koopverwachtingen in plaats van op basis van wat in het verleden is verkocht. Meer kennis en inzicht in trends maakt de drempel tot risicovoller inkopen lager.

7.1.4 Prijs

Actie: Acties bedenken rondom thema’s
Door: Inkoop- en inrichtinggroep, PR
Vieringen, speciale dagen en gebeurtenissen worden in de WWE gebruikt als thema om producten voor het voetlicht te brengen. Zo is er in deze tijd van het jaar een thema tafel in Kerststijl. Het aangrijpen van regionale, nationale of zelfs internationale gebeurtenissen als kapstok voor de display van producten is een goede ontwikkeling. De WWE maakt daar al goed gebruik van. Om een kijkje in de winkel nog aantrekkelijker te maken voor klanten, kunnen ook acties aangeboden worden rondom het thema van die periode. Hiermee worden bijvoorbeeld pakket acties bedoeld, dat wil zeggen bijvoorbeeld een pakket Kerstversiering aanbieden, in plaats van losse kerstballen. Overwogen kan worden om ook op verzoek van de klant ter plekke een pakket naar keuze samen te stellen. De formule van een pakket actie wordt nu al gebruikt met de theeboeketjes. De WWE is een cadeauwinkel en een samengesteld pakketje past in de trend van een mooi en efficiënt aanbod voor de hedendaagse klant.

7.2 Zichtbaarheid

Actie: WWE in aandacht publiek houden
Door: Inkoop- en Inrichtinggroep, PR
De geschiedenis van de Wereldwinkel gaat terug naar de tijd dat het nog alleen handel in een kraampje in de kerk was. Inmiddels zijn de meeste Wereldwinkels uitgegroeid tot echte winkels, zo ook WWE. Dit wil niet zeggen dat een locatie als een kerk niet meer gebruikt kan worden om het aanbod van de WWE onder de aandacht te brengen. Vitrines met goedlopende en bijzondere producten bieden hier een kans. Door dicht bij de doelgroep vitrines te plaatsen, vergroot de WWE

haar zichtbaarheid. Zo kan er gedacht worden aan vitrines op scholen, in kerken en moskeeën, in ziekenhuizen, bibliotheek, theater en bioscopen. Door een duidelijke beschrijving toe te voegen waar men de WWE kan vinden of visitekaartjes neer te leggen, draagt het bij dat potentiële klanten daadwerkelijk naar de WWE komen. Gedacht kan ook worden aan een reizende vitrine. Het is wel belangrijk om regelmatig het aanbod in de vitrines te vernieuwen, hetgeen aansluit op de eerder gedane aanbeveling van "variatie over tijd".

Actie: Verkopen op tijdelijke locaties
Door: Winkelvrijwilligers
In Ede vinden verschillende openbare activiteiten plaats, zoals braderieën en markten, waaronder de Kerstmarkt. Door bij deze verschillende activiteiten aanwezig te zijn met een winkel op locatie bereikt de WWE een variatie aan mensen en vergroot daarmee de zichtbaarheid. Ook kunnen activiteiten plaatsvinden op locatie. Zo geeft vooral een braderie de ruimte voor activiteiten als bongoworkshops, kerstkransjes versieren of boetseren.
Naast een winkel op locatie kan de WWE ook op verschillende gebeurtenissen als de Sinterklaas optocht bonnen uitdelen waarmee een kleinigheidje in de winkel kan worden opgehaald. Hier is tijdens het vijftig jarig bestaan al ervaring mee opgedaan, de praktijk zal uitwijzen hoe vaak dit herhaald moet worden om een optimaal resultaat te bereiken. Een andere mogelijkheid is bijvoorbeeld kerstkaarten versturen naar bekende klanten met een bon voor een gelukspoppetje of *guardian-angel* van de Maori's. Zo worden mensen naar de winkel getrokken waar ze behalve het kleinigheidje ook de rest van het assortiment zien.

Actie: Voortzetten van tijdelijke etalage.
Door: Bestuur
De afgelopen weken heeft de WWE een heel goede zet gedaan met de tijdelijke etalage in het midden van het centrum van Ede. Deze etalage trok goed de aandacht van het winkelende publiek voor het aanbod in de WWE. Helaas is het gebruik van deze etalage maar voor korte duur. De WWE zou met de eigenaar kunnen onderhandelen over mogelijk gebruik van een andere etalage in het centrum. De huur van het huidige pand bij dezelfde huiseigenaar is niet gedaald, ondanks de achteruitgang van de locatie met de reorganisatie van het centrum van Ede. Om dit te compenseren kan de eigenaar een meer permanente etalage aanbieden. Een andere mogelijkheid is om één van de anderen ondernemers in het centrum die meer centraal liggen te vragen om (tijdelijk, rond een thema) Wereldwinkel producten op te nemen in de etalage. Zo kan gedacht worden aan een bloemist, een reiswinkel of een bank. WWE heeft al een keer bij een reiswinkel gebruik gemaakt van de etalage. Op deze manier draagt deze ondernemer ook zijn steentje bij aan een betere wereld, en geeft blijk van interesse voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Kortdurende, opvallende acties, afwisselend op verschillende locaties zullen voor het meeste effect zorgen.

Actie: Wegwijzers plaatsen in Ede-centrum.
Door: Bestuur
De ligging van de WWE is sinds de reorganisatie van Ede-centrum minder gunstig. Toch is dit niet de enige reden van de geringe zichtbaarheid van de winkel. De pui van de buurman maakt de winkel bijna onzichtbaar vanuit het zwaartepunt van het centrum. Het is belangrijk dat de WWE herkenbaar is op grote afstand. Door kleine bordjes te plaatsen in het centrum helpt de WWE zijn potentiële klanten de weg naar de WWE te vinden. Ook is het mogelijk om *flyers* met routebeschrijvingen in winkels neer te leggen. Dit helpt nieuwe klanten op weg en attendeert bekende klanten weer op het bestaan en uitstraling van de WWE.

Actie: Communicatieplan opstellen
Door: PR vrijwilliger, met hulp van adviesbureau of studenten (Wageningen UR of Christelijke Hogeschool Ede)
Op dit moment maakt de WWE gebruik van verschillende communicatiemiddelen voor verschillende doeleinden. Om samenhang te creëren in alle uitingen is het goed om een communicatieplan te (laten) ontwikkelen. Een communicatieplan helpt bij het stellen van prioriteiten, geeft richting aan iedereen die ook maar iets met de communicatie van de WWE te maken heeft en maakt de eigen visie van de WWE duidelijk. Een communicatieplan bestaat uit zes hoofdvragen: (1) wat heb je te vertellen (boodschap) (2) waarom wil je dit vertellen (doelstelling), (3) wie wil je bereiken

(doelgroep), (4) wanneer (tijd), (5) waar (plaats)en (6) hoe breng je de boodschap over (middel). Allereerst is het belangrijk om duidelijk te krijgen op wie de communicatie gericht gaat worden. Wat zijn de belangrijkste kenmerken van deze groep? Daarna is het belangrijk om de doelstellingen te formuleren. Deze zijn afgeleid van de marketingdoelstellingen. 'Hoe ziet de WWE zichzelf en zijn producten', is een vraag die helpt om een doelstelling te formuleren. De doelstellingen zijn vaak gericht op het imago van de organisatie, in dit geval de WWE, de houding van het publiek ten opzichte van de WWE en de koopintenties van winkelend publiek in Ede. De uiteindelijke boodschap die geformuleerd wordt is gebaseerd op gekozen doelgroep en doelstelling. Uiteindelijk volgt uit de keuzes 1 tot en met 5 het middel dat gebruikt wordt voor de communicatie. De verschillende vragen komen steeds weer terug in elke fase van het opzetten van het communicatieplan.
Er bestaat geen standaard communicatieplan. Elk plan wordt gemaakt voor de specifieke situatie van een organisatie of bedrijf, en helpt om de communicatie op een planmatige en effectieve manier aan te pakken.

7.3 Professionaliseren van winkelconcept

Actie: Investeren in de toekomst
Door: Bestuur
De huidige financiële situatie van de WWE nodigt niet snel uit tot investeren. Het actuele probleem is de lage omzet en aangezien omzet het middel tot continuïteit is, liggen hier de zorgen. Toch moet de WWE serieus gaan werken aan de financiële doelstellingen en daarbij ook na gaan denken over investeringen. Voor verdere professionalisering zijn investeringen noodzakelijk. Dit was al duidelijk bij de transformatie en het nieuwe kassasysteem. Ondanks de lagere omzet dan verwacht, stijgen de exploitatie kosten. De LvWW verwacht, dat in verband met de professionalisering, binnen relatief korte tijd de wereldwinkels moeten gaan investeren in promotie en trainingen. Ook voor de WWE geldt dit, maar de investering zal bijdragen aan een betere positie van de winkel voor de toekomst.

Actie: Informatie benutten van LvWW
Door: Bestuur/C-team
De LvWW is bezig met het professionaliseren van de Wereldwinkels die lid zijn van de vereniging. Het doel van de professionalisering is om meer en nieuwe klanten te trekken. Naast trainingen en investeringen als de transformatie en het kassasysteem biedt de LvWW informatie over het professioneel exploiteren van de winkel. Door deze informatie optimaal te benutten blijft zowel de winkel als het personeel up-to-date. De WWE heeft hiervoor een vrijwilliger nodig die continu het extranet en de media checkt op informatie van nut voor de bedrijfsvoering van de WWE. Deze vrijwilliger is ook de aangewezen persoon om de informatie op systematische wijze door te spelen naar de rest van het personeel.

Actie: Klantenonderzoek
Door: Bestuur
Om de klantgerichte strategie van de LvWW zo goed mogelijk door te voeren kan de WWE een paar keer per jaar korte enquêtes afnemen onder de klanten die de winkel bezoeken zoals in dit onderzoek is gebeurd. Dit geeft meer inzicht in wensen van potentiële WWE klanten, waarmee de WWE inkoop en inrichting kan afstemmen. Met de klant enquêtes kan ook de waardering van de klanten gemeten worden. De WWE zet hiermee een *monitoring* systeem op van de sterke en zwakke punten van de WWE, zoals die gezien worden door de klanten.
De WWE kan deze enquête zelf afnemen door een vrijwilliger bezoekers van de winkel te laten benaderen met een vragenlijst. Als een minder directe manier gewenst is kunnen de vragenlijsten ook op de toonbank gelegd worden. Bij de laatste methode zal het aantal respondenten lager zijn dan bij de eerst genoemde.

Actie: Franchise formule serieus overwegen.
Door: Bestuur in overleg met LvWW
Naast het aanbieden van exclusiviteit is het belangrijk dat de WWE zoveel mogelijk probeert om de concurrentie positie te verbeteren. Als 'kleine zelfstandige' is het voor de WWE lastig om het op te nemen tegen de 'grote jongens'. Vooral met het snelle tempo waarin consumententrends elkaar afwisselen is het moeilijk om klant gericht en exclusief te blijven. Het bundelen van krachten geeft

de WWE meer ruimte en volume om daadwerkelijk te concurreren en een sterke klantgerichte bedrijfsvoering te voeren. De franchise formules van de LvWW kan hierbij uitkomst bieden. Het is dus belangrijk om te overwegen of de franchise formule een goede overlevingsstrategie is of dat de WWE door middel van haar autonomie en uniekheid een stevige en blijvende positie in de markt kan uitbouwen.

7.4 Omgaan met verandering

De voorgestelde aanpassingen en veranderingen kunnen mogelijk weerstand oproepen bij de vrijwilligers. Dit is een logische reactie. Van groot belang is dat het bestuur een heldere regie voert in dit veranderingstraject en dat alle mogelijkheden om veel en open met elkaar te communiceren benut worden. De vrijwilligers hebben hart voor de zaak, en dat biedt de beste basis voor verandering.

Hoofdstuk 7 biedt drie typen punten voor verandering:

1) punten die concreet zijn geformuleerd; het is duidelijk wat gedaan moet worden en ook wie het gaan doen. Aan de slag is hier het motto. Soms is het echter nodig mensen groen licht te geven of ze eraan te helpen herinneren.
2) het is duidelijk dat het punt van belang is, en ruwweg waar het over gaat, maar verduidelijking is nodig. Hiervoor kan een groepje bijeen geroepen worden, bij voorkeur bestaande uit die mensen die ervaring en ideeën hebben op dat gebied. Het gaat in principe om één bijeenkomst, dus geen langlopende werkgroep. Hun overleg levert actiepunten op van het eerste type.
3) dit zijn punten waarvan iedereen voelt dat zij enorm belangrijk zijn, maar na dit onderzoek hebben bestuur en vrijwilligers er nog onvoldoende vat op. De follow-up kan bestaan uit het zoeken van informatie, inwinnen van advies, het instellen van een werkgroepje enz. Hier zal vooral het bestuur het initiatief nemen. Het al dan niet doorvoeren van een franchise formule past in dit type. Een centrale aansturing kan de indruk wekken dat persoonlijke inspraak en verantwoordelijkheid teruggebracht worden naar minimaal.

Het verdient aanbeveling om met actiepunten van alledrie de typen aan de slag te gaan. Houd de ‘speelruimte’ van de vrijwilligers open, zodat desinteresse en demotivatie weinig kans krijgt.

Het kan zijn dat uiteindelijk de WWE in de toekomst betaald personeel gaat aannemen, net als bij de Body Shop, een vergelijkbare succesvolle franchise formule, met ook een sterk achterliggend maatschappelijk belang en ideële doelstelling. De Body Shop werkt niet meer met werknemers op vrijwillige basis, maar met betaald personeel. Om dit te kunnen bewerkstelligen zal de WWE voldoende omzet moeten halen om zo het personeel te kunnen betalen. Een te verwachten tegen argument is dat hierdoor een groot deel van de omzet verloren gaat voor de producenten in Derde Wereld landen. Dit is waar, maar tegelijkertijd zou betaald personeel voor een professionele exploitatie van de winkel kunnen zorgen en dus voor veel meer omzet. Van de totale omzet zou de producent een kleiner deel krijgen maar omdat de totale omzet groeit, krijgt de producent meer geld dan voorheen.



Wereld van siervoorwerpen



Wereld van speelgoed

8 Conclusie

In de hoofdstukken van dit rapport is de lezer meegevoerd in de verschillende stappen van de zoektocht naar mogelijkheden voor verbetering van de positie van WWE. De inzichten voortkomend uit deze zoektocht zijn vertaald in een serie praktische aanbevelingen, welke in het voorgaande hoofdstuk zijn toegelicht.

Door te werken aan zichtbaarheid, toegankelijkheid en verdere professionalisering van de winkel kan de WWE nieuwe klanten trekken en bestaande klanten vasthouden. Dit betekent zowel een verbreding in de klantgroep als een verdieping. Zo zal de WWE in de loop van de tijd een grotere groep jonger publiek kunnen trekken, wat een verbreding is, en tegelijkertijd de relatie versterken met de bestaande wat oudere klantgroep, die mede door de vergrijzing in omvang zal toenemen. Dit tezamen zal resulteren in een groeiend aantal klanten, met naar verwachting een stijgende omzet.

De landelijke trend van maatschappelijk verantwoord ondernemen en consumeren kan tot een grotere consumentenvraag naar producten uit de wereldwinkels leiden. Voldoende draagvlak kan worden verondersteld voor de uitvoering van de aanbevelingen om binnen de bedrijfsmissie van de WWE tot een omzetverhoging en een groeiend aantal klanten te komen. Uit de bezoekersenquête in het kader van dit onderzoek komt het beeld naar voren, dat ‘Eerlijke Handel’ een wezenlijk onderdeel is van de koopmotieven van de bezoekers van de WWE. De WWE zal veel profijt hebben om ook na dit project de klantenenquête voort te zetten om zo goed feeling te houden met wat leeft onder de klanten en met die kennis de omzet groei te kunnen continueren. Verder is van belang een heldere positionering van de WWE in beeld te houden ten opzichte van de concurrentie in duurzaam ondernemen en consumeren.

Literatuur

Busscher, N. (2004) Het versterken van een concurrentiepositie. Een onderzoek naar de mogelijkheden tot het segmenteren van een (nieuwe) Wereldwinkelgroep. Afstudeerscriptie, Retail Business School, Leeuwarden. Opdrachtgever: LvWW.

Dijkstal, H. (2006) Vertrouwen in een kwetsbare sector? Rapport van de Commissie Draagvlak en Effectiviteit Ontwikkelingssamenwerking.

Dirks, B. (2003) 'Fair Trade moet het A-merk van de Derde Wereld worden.' De Volkskrant, 25 juni 2003, pagina 17.

Economie redactie De Volkskrant (2000) Wereldwinkels bang voor het 'Blokker-effect'. De Volkskrant, 3 januari 2000, pagina 2.

Jacobs, Drs.G., en Wit, ing. H.M.M. de (2003) Beoordeling nieuwe winkelformule onder jongeren. Een kwalitatief onderzoek. Motivaction, Amsterdam

Kooiker, R. (1997) Marktonderzoek. Wolters-Noordhoff

Kuip, drs. I.J.M. van der, Linssen, M.M.M. en Rijt-Veltman, drs. W.V.M. van (1998). Wereldwinkels op weg naar ideële zakelijkheid. Een leidraad voor de bedrijfsvoering. HBD, Hoofdbedrijfschap Detailhandel, Den Haag.

Locatus (2006) Ede-centrum 2006. Winkelpassantentelling.

LvWW (2005) Jaaroverzicht 2004. Landelijke Vereniging van Wereldwinkels, Culemborg.

LvWW (2006A) Jaaroverzicht 2005. Landelijke Vereniging van Wereldwinkels, Culemborg.

LvWW (2006B). Scholingswijzer. Wereldwijs bij de Wereldwinkel. Landelijke Vereniging van Wereldwinkels, Culemborg.

Mersbergen, P. van (2005) Bedrijfseconomisch profiel 2005. Landelijke Vereniging van Wereldwinkels, Culemborg.

Mersbergen, P. van (2006) Organisatorisch bedrijfsprofiel 2006. Landelijke Vereniging van Wereldwinkels, Culemborg.

Mersbergen, P. van, Vliet, van R. (2006) De zoektocht naar het ideale Wereldwinkelassortiment. Landelijke Vereniging van Wereldwinkels, Culemborg. PowerPoint presentatie.

Redactie Ede Stad (2006) Ede scoort goed bij duurzaam inkopen. Ede Stad, 11 oktober 2006.

Velden, A.J. van der en Groot, A.G.A. de (2000) Startersplan Cadeauwinkel. Informatiebrochure voor ondernemers die beginnen of net begonnen zijn. Hoofdbedrijfschap Detailhandel, Den Haag.

Velthuis, O. (2006) 'We juichten toen de laatste juten tas de deur uit was'. De Volkskrant, 23 januari 2006, pagina 9.

Velthuis, O. (2006) Doe-het-zelvers slaan liever zelf een waterput. De Volkskrant, 27 mei 2006, pagina 9.

Voorst, van A. (2005) Draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking binnen Nederland en de rol van de samenbundelingscampagne van NCDO. Voorstrategie.

Wilson, R.M.S. en Gilligan, C. (1997) Strategic Marketing Management. Planning, implementation and control. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Wit, de M. (2003) Profiel van de Wereldwinkelkoper. Motivaction, Amsterdam.

WWE inrichtinggroep (2005) Wereldwinkel Enquête Vrijwilligers. Wereldwinkel Ede, Ede.

Websites

CBS: Centraal Bureau voor de Statistiek (2006). Over 30 jaar is kwart bevolking 65-plus. Persbericht, 19 december 2006.

Gemeente Ede: www.ede.nl, visited 27-09-2006

Kerk in actie (2006). WMO - Ontwikkelingen en activiteiten door overheid en kerk in Ede.
http://www.kerkinactie.nl/site/uploadedDocs/Voorbeeld_Ede_WMO_2e_herziene_versie.pdf

Landelijke Vereniging van Wereldwinkels (2003). Van rietsuiker tot cadeauwinkel.
De geschiedenis van de Wereldwinkels 1967 - 2003.
http://www.wereldwinkels.nl/downloads/ontstaansgeschiedenis.pdf

Landelijke Vereniging van Wereldwinkels: www.wereldwinkels.nl

OneWorld (2006). De Wereldwinkel gaat commercieel. Nico Hammelburg, 16 november 2006.

Wereldwinkel Ede: www.wwede.nl

Bijlage: Deelnemers aan het project

Wageningen Universiteit
Ynte van Dam (Leerstoelgroep Marktkunde en Consumentengedrag)
Kirsten van Gorkum (Leerstoelgroep Marktkunde en Consumentengedrag)
Gerard Straver (Wetenschapswinkel)
Jet Proost (Jet Proost Communicatie Advies)
Rienke Holtland (interviews)

Wereldwinkel Ede
Ineke Scholte
Sonny Graaff
Leon van Warmerdam
Gerrit Holtland

Landelijke Vereniging van Wereldwinkels
Riet van Tuil
Peter van Mersbergen
Ron van Vliet

Begeleidingscommissie
Ineke Scholte
Sonny Graaff
Riet van Tuil
Gerard Straver (agendalid)
Jet Proost
Ynte van Dam
Kirsten van Gorkum