

Case study W2P.pro

‘CEWE-print, online fotoservice breidt uit met online drukkerij’

Geschiedenis

Voor de wortels van het huidige CEWE moeten we teruggaan naar het begin van de vorige eeuw waar in het jaar 1912 te Oldenburg (Duitsland) een kleine fotozaak werd geopend. De oprichting van CEWE in zijn recentere vorm vond een halve eeuw later plaats, meer bepaald in 1961. Recenter, in 1993, begaf het bedrijf zich tussen ‘de grote jongens’ met een beursgang op de SDAX.

Dat CEWE vandaag nog altijd aan de top van zijn branche meespeelt, is geen toeval. Ondanks de sterk en snel veranderende technologieën die de fotografie ondergaan heeft, hebben zij altijd weten te overleven. Meer nog, CEWE was steeds een pionier op vlak van fotoverwerking. In de jaren zestig waren zij één van de eersten die een geautomatiseerde industriële fotoverwerkingsafdeling hebben opgezet. Door de technologische ontwikkeling van de huis-tuin-en-keuken fotografie werd dit in de jaren ‘70 een groot succes en kende de onderneming een flinke groei. Het aantal vestigingsplaatsen nam gestaag toe. In de jaren daarop volgend, breidde men ook geografisch over heel Europa uit.

Daar waar velen de impact van de digitale fotografie hebben onderschat, deed CEWE dat niet. In 1997 werd CEWE Digital GmbH opgericht. In fotowinkels werden ‘consoles’ geplaatst waar foto’s geüpload konden worden naar de fotolabo’s. Al snel werden ook de eerste stappen op het internet gezet. Met een voor die tijd heel gebruiksvriendelijke gebruikersinterface, konden klanten reeds via hun PC thuis digitale foto’s uploaden. Ook werd het gamma uitgebreid met verschillende afgeleide en individuele producten zoals mokken etc. In 2005 werd dan misschien wel het bekendste product van CEWE gelanceerd, het CEWE-fotoboek. Men had al snel door dat het gebruiksgemak van het internetportaal van doorslaggevend belang zou zijn om succesvol te worden binnen dit segment. Het succes van de fotoboeken, die in verschillende maten en gewichten te verkrijgen zijn, toont aan dat men op dat vlak zeker geslaagd is. Er moesten dan bijgevolg ook grote investeringen in de productie worden gedaan om aan de stijgende vraag te kunnen beantwoorden.

Waarom deze uitgebreide focus op de geschiedenis van CEWE? Het leek ons nuttig om met onze case studies niet alleen te focussen op (relatief) nieuwe organisaties die succesvol zijn in het online bereik. CEWE is duidelijk een voorbeeld waaruit blijkt dat ook traditionele bedrijven, mits de juiste instelling en de nodige visie, kunnen overleven in tijden van (digitale) disruptie, binnen een snel veranderende context. Wat ons opvalt bij het schrijven van deze case, is dat dit werd gerealiseerd door visie, ondernemerschap en een sterk geloof in het automatiseren en optimaliseren van productiecapaciteit. Zij zijn hierdoor markt-, technologie- en kostenleider geworden in de fotoverwerking en dat in meer dan 24 Europese landen.



Figuur 1 - Overzicht van de fysieke verkoopkantoren (rood) en de productievestigingen (inclusief fotoverwerking) – bron: <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?companyName=cewe&language=English&id=0>

De volgende stap

De fotoverwerkingsmarkt en de commerciële online printproducten groeien steeds dichterbij elkaar toe. Na de eerste stappen te hebben gezet via 'viaprinto.de' verwierf CEWE in 2012 het in Dresden gevestigde Saxoprint.de, en kiezen ze resoluut om zich op de grafische markt als online drukkerij te profileren. Met CEWE-Print bundelt men de kennis die door de acquisitie van Saxoprint.de werd ingekocht met de door CEWE opgebouwde expertise via o.a. 'viaprinto' en de online verkoop van fotogerelateerde producten, waaronder de hierboven vermelde fotoboeken. Maximale synergie en het efficiënt inzetten van advertentieuitgaven liggen aan de basis van deze oefening. Dit wil niet zeggen dat het merk Saxoprint verdwenen is. In het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Duitsland en Italië blijft dit merk nog voortbestaan, omdat daar de merknaam erg goed gekend is. Elders gaat men resoluut voor CEWE-Print. Mogelijk is dit een tussenstap naar een volledige gelijkschakeling.

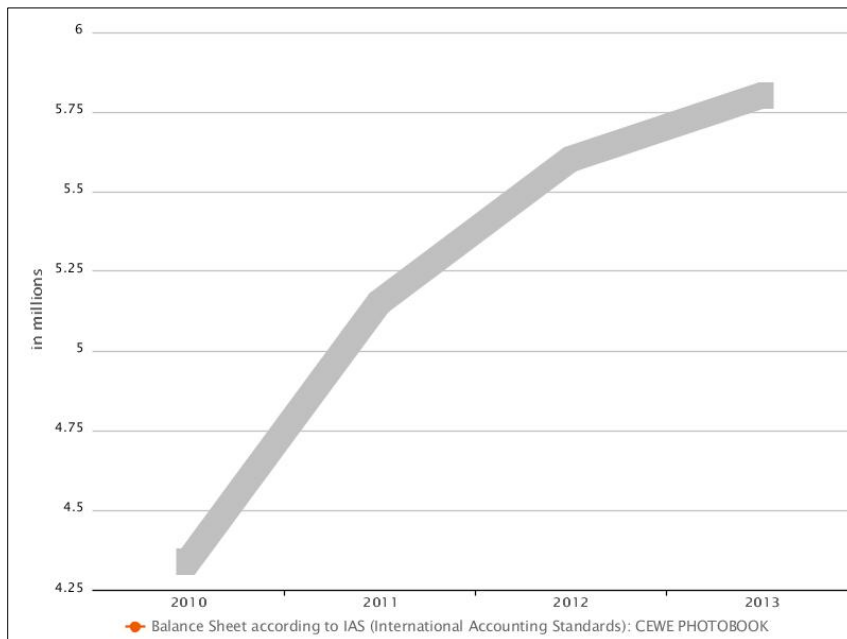
Daar waar men in het fotobereik onder druk van de marktomstandigheden op dit moment meer de focus legt op het b2c-segment, komende van het b2b-segment (o.a. Delhaize, Kruidvat etc.), ligt de focus voor het drukwerk vanaf de start al op het b2b-segment.

CEWE is reeds meer dan 35 jaar aanwezig met een verkoopsafdeling in België. Dat men naar analogie met de fotoproducten, voor online print geografisch ook verder kijkt dan de thuismarkt Duitsland, valt niet te verwonderen. Sinds één jaar wordt print ook in België aangeboden en ondersteund door het kantoor in Mechelen. Productie wordt hier echter niet gedaan. Het betreft een sales- en marketingploeg die nauw samenwerkt, in het bijzonder voor marketing, met de Nederlandse vestiging. Op vlak van marketing wordt de 'lead' door Nederland genomen. Het afstemmen op de Belgische markt gebeurt dan in Mechelen. Maar men kan stellen dat er zoveel mogelijk in synergie wordt samengewerkt. Vanuit het kantoor in Nederland is er één persoon fulltime bezig met (online) marketing. De focus ligt hierbij voornamelijk op SEO en SEA. Op dit moment wordt er nog niet actief

gewerkt op het 'natuurlijk' beïnvloeden van de Google zoekresultaten door b.v. een blog. Aanvullend op de digitale kanalen worden ook de klassieke offline kanalen voor promotie ingeschakeld. Hierbij denken we dan voornamelijk aan vakbeurzen en grafische tijdschriften.

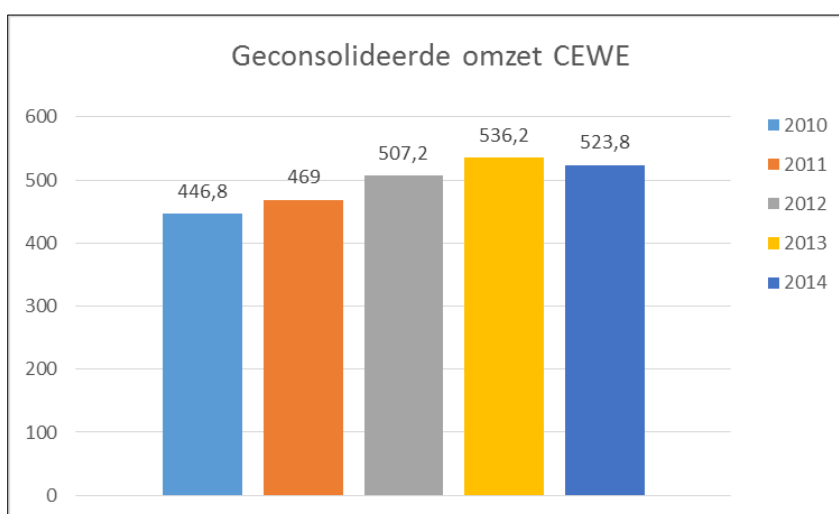
Omzet

Alle producten met betrekking tot foto's zorgen tot vandaag nog steeds voor de grootste omzet van CEWE. In 2013 werden er 5,8 miljoen fotoboeken, 2,37 miljard fotoafdrukken en cadeauartikelen aan 34.000 kleinhandelaars verkocht.



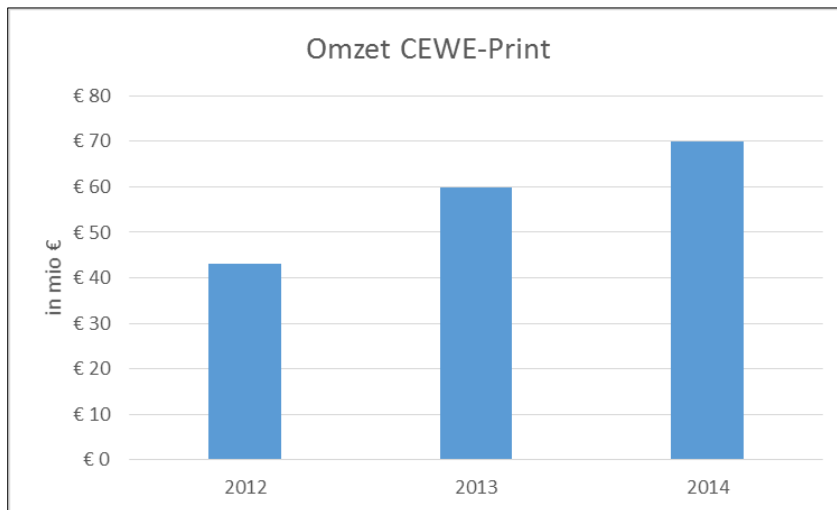
Figuur 2 - Aantal verkochte fotoboeken t.e.m. 2013 – bron: 'Key figures' at <http://ir.cewe.de/cqibin/show.ssp?id=2050&companyName=cewe&language=English>

De geconsolideerde omzet van de volledige **CEWE** groep steeg t.e.m. 2013 (€528,6 miljoen) maar vertoonde een lichte daling voor 2014 (€523,8 miljoen).



Figuur 3 - Omzet **CEWE** groep – bron: 'Key figures' at <http://ir.cewe.de/cqibin/show.ssp?id=2050&companyName=cewe&language=German>

CEWE-Print heeft in 2014 een omzet van €70 miljoen gerealiseerd. Deze omzet moet men in de juiste context bekijken en is in mindere mate ook toe te schrijven aan de Saxoprint.de acquisitie. Maken we de vergelijking van 2012 t.o.v. 2013 dan zien we dat mét de acquisitie van Saxoprint.de de groei 39,2% bedroeg, zonder was dit 31,1%. Het doel van CEWE-Print is om in 2016 naar een omzet van €100 miljoen door te groeien. Opmerkelijk is dat de omzet van 2014 wel al meer dan het dubbele is van de deze van Druck.at, onze vorige case study - <http://www.graphicbrain.com/vigc-eye-opener/jaargang-2015-nr-2/w2ppro-case-study-druckat/>. Een vergelijking maken met Cimpres, die een omzet van meer dan €1,4 miljard hebben, is dan weer heel surrealistisch maar geeft wel een goed idee over de mogelijkheden van het speelveld.

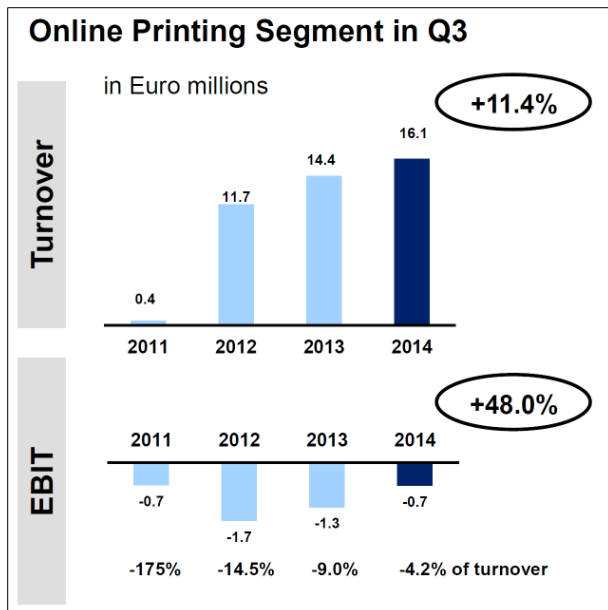


Figuur 4 - Omzet **CEWE-Print** - bron: verkoopkantoor Mechelen en 'Annual Report 2013' at <http://ir.cewe.de/cqibin/show.ssp?id=2050&companyName=cewe&language=German>

Het belang van marketing en de impact op de EBIT

De spectaculaire omzetgroei cijfers van het recent opgestarte CEWE-Print schrijft men toe aan intensieve marketingcampagnes o.a. rondom de Duitse Bundesliga voetbalvelden en via TV-reclamecampagnes.

Het zal niet verbazen dat investeringen in naambekendheid op deze schaal geld kosten. Veel geld! Zelfs voor een bedrijf als CEWE leidt dit tot een zware belasting van de EBIT. De contributie is nog steeds negatief, maar men ziet wel dat de verliezen jaar na jaar teruglopen. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van volgende grafiek die inzoomt op Q3. Let wel, in deze grafiek was 2014 nog een prognose.



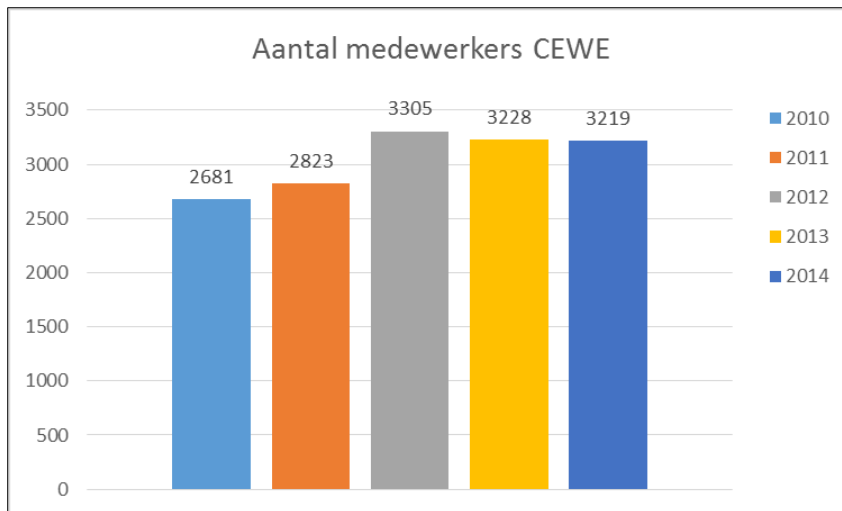
Figuur 5 - Omzet en EBIT van Q3 voor CEWE-Print – bron: 'Prae_en_cewe_Q3_2014.pdf' op <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?id=3050&companyName=cewe&language=English>

Bij de winst- en verliesrekening zal de volgende tijd dus zeker nog rekening moeten gehouden worden met een negatieve impact op het groepsresultaat. Hierbij zal de marketing voor CEWE-Print de volgende jaren kunnen profiteren van de opbrengsten die gegenereerd worden door de klassieke en mature CEWE Fotobusiness. De huidige directie van CEWE heeft een sterk geloof in de onlineprint business en spreekt zijn vertrouwen uit in het feit dat het ganse bedrijf op termijn mee zal kunnen profiteren van de successen op vlak van online print.

Dirk Morren, key-accountmanager CEWE BeNeLux & CEWE-PRINT.be, geeft aan dat hij duidelijk merkt dat Nederland op vlak van e-commerce al een meer mature markt heeft. In België zijn professionals nog maar net bezig met de eerste stappen op vlak van e-commerce. Dit geeft natuurlijk ook veel opportuniteiten, zoals we herhaaldelijk aangaven tijdens de sessies op ons web-to-print ExpertenNetwerk bij Agfa van januari laatstleden.

Productie

De volledige groep **CEWE** bestaat uit 11 hoog technologische productievestigingen (fotolabo's) en 1 offset drukkerij waar vandaag alles samen 3219 medewerkers werken.



Figuur 6 - Aantal medewerkers van de CEWE groep – bron: 'Key figures' at <http://ir.cewe.de/cqibin/show.ssp?id=2050&companyName=cewe&language=German>

CEWE-Print heeft op dit moment verschillende internetplatformen in de markt staan. De aparte producten zoals viaprinto.de, fotobuch.de (het CEWE-fotoboek) en saxoprint.de blijven voorlopig hun eigen koers varen. Er wordt wel over nagedacht om sommige platformen samen te voegen en te vereenvoudigen.

De productie van de online drukkerij is gecentraliseerd in Dresden. Het machinepark bestaat zowel uit offset als digitale drukpersen. Voor offset wordt hierbij o.a. gewerkt met meerdere Heidelberg Speedmaster XL 162 (1,21m x 1,62m) drukpersen die 15.000 exemplaren per uur kunnen bedrukken. Heel het proces van *order intake* t.e.m. verzending is heel erg geautomatiseerd. Dit alles neemt een oppervlakte van 18.000 m² in beslag, opgedeeld in productie 10.000 m² en afwerking/logistiek 8.000 m². Op de site van de drukkerij zijn 500 medewerkers actief.

Men heeft geen specifieke software bij bestaande leveranciers aangekocht. Wel werkt men met intern geschreven software (ASP.net). Dit wordt gerealiseerd met een aantal interne softwareontwikkelaars die programmeren voor zowel de website als de productieomgeving. Hieronder valt ook de ontwikkeling van de webshop. Op dit moment kan er geen gebruik gemaakt worden van een grafische editor. Op korte termijn heeft men ook geen plannen om dit in het platform te integreren. Ook alles met betrekking tot de usability en het design wordt intern bedacht en ontwikkeld door een team van experts op de sites in Dresden en Oldenburg.

Filosofie

Een belangrijk gegeven is dat CEWE-Print het principe van de 'white label shop' niet aanbiedt. De drukkerij die met CEWE-Print een partnership aangaat zal zelf via de CEWE-Print webshop het drukwerk van zijn lokale klant bestellen. De eindklant bestelt dus zelf niet online. Alle drukwerk dat via de CEWE-Print webshop wordt besteld door de drukkerij, zal gedrukt worden in de productievestiging van Dresden. M.a.w. productiecapaciteit van regionale drukkerijen kan niet mee opgenomen worden in het CEWE-Print aanbod.

Men wil zich vooral richten op de b2b-mark en op de lokale markt samenwerkingen met professionele grafische bedrijven aangaan. In België is men nu volop bezig met grafische professionals te benaderen om partnerships af te sluiten. Er wordt gewerkt met een reseller overeenkomst waarbij, door in het achterliggend systeem andere parameters per reseller te parametreren, iedere reseller zijn 'eigen' prijs kan zien. Dit noemt men de 'directe kortingen'. Maar

er wordt ook gewerkt met 'achteraf kortingen' die worden bepaald op basis van volume. Men wil geen prijsbreker zijn, maar eerder spelen op correcte prijzen waar kortingen beperkt blijven en waar de meerwaarde ligt bij service.

Er wordt door de klantendienst veel aandacht besteed aan de persoonlijke aanpak en nazorg. De Nederlandstalige klantendienst is iedere dag bereikbaar tijdens de kantooruren (t.e.m. 18u). Voor de fotoactiviteiten is er zelfs 24/7 permanentie. Naast een eigen call center in Duitsland voor de Duitstalige markt (gevestigd in de gebouwen van Saxoprint.de) heeft men ook een externe klantendienst in Londen. Hier werken twee Nederlandstalige medewerkers. Op termijn bestaat de mogelijkheid om dit onder de interne verkooporganisatie van de BeNeLux te integreren.

Wat zijn volgens Dirk Morren de kritische succesfactoren voor een online drukkerij?

- Een gebruiksvriendelijke website is 'dé sleutel tot succes'.
- Een sterke klantendienst met een goede opvolging, leidt via mond-aan-mond reclame tot een goede waardering en recurrente opdrachten.
- Met kwaliteit kan je geen verschil maken, wel met een persoonlijke aanpak!
- 'Keep it simple!'
- E-commerce heeft eigen regels. SEO en SEA zijn cruciaal in het online verhaal.

Dirk geeft verder aan dat de grootste valkuil van een online drukkerij op termijn de rendabiliteit gaat zijn. Door de pioniersrol op vlak van technologie en de schaalvergroting die mogelijk is door expansie doorheen Europa meent CEWE-Print hier een goede uitgangspositie te hebben.

Conclusie

Ook traditionele bedrijven kunnen zich mits voldoende visie en ondernemerschap wapenen tegen de huidige digitale disruptie. Veranderingen zijn van alle tijden. CEWE heeft in zijn lange bestaansgeschiedenis verschillende keren aangetoond dat verandering in hun DNA zit.

Door ook vandaag weer tijdig in te spelen op de opportuniteiten die de digitale revolutie voortbrengt, eerst met fotografie gerelateerde artikelen en nu aanvullend met de online drukkerij activiteiten, tonen ze dat ze klaar zijn voor de toekomst. Is dit een zekerheid voor succes? Absoluut niet! Maar langs de zijlijn staan toekijken, is dat zeker ook niet! De investeringen die nu gedaan worden en die mogelijk zijn via de 'sponsoring' door de traditionele activiteiten, bieden mogelijkheden voor de toekomst. Een toekomst die hoe dan ook digitaal zal zijn.

De nieuwe manier van communicatie met de klant begrijpen. Businessmodellen hervormen. Experts in-huis halen om deze transitie te ondersteunen. Resoluut en steeds opnieuw processen in vraag stellen en automatiseren. Dit zijn kerntaken die binnen ieder grafisch bedrijf dat voor zichzelf nog een mooie toekomst voorziet, actief opgenomen moeten worden.

Bronnen:

VIGC Interview met Dirk Morren, Key-accountmanager CEWE BeNeLux & CEWE-PRINT.be - <http://www.print.de/> - <http://company.cewe.de/en> - 'Key figures' at <http://ir.cewe.de/cqibin/show.ssp?id=2050&companyName=cewe&language=German> - 'Annual Report 2013' at <http://ir.cewe.de/cqi-bin/show.ssp?id=3030&companyName=cewe&language=English> - <http://nl.cewe-print.be/>

Strategische Partners

 AGFA 	 Kodak
 océ A CANON COMPANY	 KONICA MINOLTA
 DATALINE GRAPHIC MANAGEMENT SOLUTIONS	

Project Partners

 CHILI publish	 IMAGINE
 efi	