

# WebVan



## Analiza slučaja

PDS Informatički management  
Kolegij: Elektroničko poslovanje

# Sadržaj

- Profil tvrtke
- Povijest
- Poslovni model
- Specifičnosti
- Uspješnost
- Zaključak

# Profil tvrtke

- Započela je s radom u lipnju 1999. godine u Foster City, Kalifornija kao *online trgovina mješovitom robom* (bankrotirala je 2001. godine)
- Nudila je potpunu uslugu od narudžbe do dostave robe u kuću

# Profil tvrtke

U ponudi su imali:

- prehrambene i neprehrambene proizvode,
- lijekove koji se izdaju bez recepta,
- hranu za kućne ljubimce,
- elektroničku opremu,
- knjige...

# Povijest

- Osnovana je u prosincu 1996. godine pod nazivom *Intelligent Systems*
- Osnivač tvrtke je *Louis Borders*
- U travnju 1999. mijenja naziv u *WebVan*
- S online prodajom započinje u lipnju 1999.
- Tijekom 2000. godine kupuje konkurentsku tvrtku *HomeGrocer*
- U periodu od 18 mjeseci poslovanje je prošireno na 9 tržišta: zaljev San Francisco, San Diego, Los Angeles, Chicago, Seattle, Portland, Atlanta, Sacramento i Orange County
- Zatvorena je u srpnju 2001. godine

# Poslovni model

- Webvan je koristio **proizvođački model** poslovanja –sam je obavljao sve od narudžbe, transporta robe do dostave u kuću
- U tu svrhu izgrađena je golema infrastruktura visoko-automatiziranih skladišta te velik broj hladnjača i kamiona za dostavu

# Poslovni model

- WebVan je za dostavu robe koristio tzv. **hub-and-spoke model**, kako bi očuvali hranu svježom u procesu dostave
- To je model dostave robe čije ime je izvedeno iz usporedbe s kotačem bicikla
  - odabire se lokacija koja je središte (hub) i putevi koji vode od središta do odredišta (spoke)

# Specifičnosti

- Njihova strategija je bila **Grow Big Fast**
- Odlučili su se na agresivnu ekspanziju u kratkom vremenskom periodu
- To je podrazumijevalo visoke troškove ulaganja u infrastrukturu i poslovanje u sadašnjosti kako bi se osigurao profit u budućnosti



# Specifičnosti

- Ciljano tržište:
  - Kupci orijentirani ka novim tehnologijama
  - Kupci koji imaju premalo slobodnog vremena za tradicionalan način kupovanja
  - Kupci osjetljivi na cijene

# Specifičnosti

## Webvanov model

- Webvan se unutar online tržišta mješovitom robom razlikovao od konkurencije u 2 različita područja:
  - Vlastitim razvojnim pogonom i operativom
  - korisničkim uslugama.

# Specifičnosti

## Vlastiti razvoj i operativa

- Zaposleno je 80 programera koji su kreirali sofisticirane informacijske sustave smještene oko skladišta, a koji su automatizirali, povezali i pratili svaki korak procesa naručivanja i dostave
- Jedan takav distribucijski centar koštao je oko 25 milijuna \$, a uključivao je prostorije osjetljive na temperaturu, pokretne trake i imao je mogućnost “poslužiti” toliko kupaca kao i 20 običnih supermarketa

# Specifičnosti

- Jednom kad je kupac naručio robu, narudžba je automatski prosljeđena skladištu
- “sakupljači” su bili razmješteni kroz distribucijski centar kako bi prikupili robu i spakirali ju u kutije koje su bile kodirane bojom ovisno o tome je li roba bila u frižideru, smrznuta ili suha
- roba je transportirana pokretnim trakama do hladnjača
- Hladnjače su prevozile robu do jedne od 12 stanica, gdje se zatim utovarivala u kamione i dostavljala kupcima
- Svaki od kamiona putovao je maksimalno 10 milja u bilo kojem smjeru, a ruta je mapirana sustavom za optimizaciju vremena putovanja

# Specifičnosti

## Korisničke usluge

- Klijenti su naručivali robu putem online obrasca i mogli su odabrati 30-minutni period za dostavu

Home Shopping Services My Lists My Account Sign Out Log Out

### Schedule Delivery

○ = Available Window    ⊗ = Filled Window    ⊘ = Unavailable Window

	Fri 2/19/00	Sat 2/20/00	Sun 2/21/00	Mon 2/22/00	Tue 2/23/00	Wed 2/24/00	Thu 2/25/00
2:00 to 2:30pm	○	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘
2:30 to 3:00pm	○	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘
3:00 to 3:30pm	○	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘
3:30 to 4:00pm	⊗	⊗	○	○	○	○	○
4:00 to 4:30pm	⊗	⊗	○	○	○	○	○
4:30 to 5:00pm	⊗	⊗	○	○	○	○	○
5:30 to 6:00pm	⊗	⊗	⊗	⊗	○	○	○
6:00 to 6:30pm	⊗	⊗	⊗	○	○	○	○
6:30 to 7:00 pm	⊗	⊗	○	○	○	○	○
7:00 to 7:30pm	⊗	⊗	○	○	○	○	○
7:30 to 8:00pm	⊗	○	○	○	○	○	○
8:00 to 8:30pm	⊗	○	○	○	○	○	○
8:30 to 9:00pm	⊗	○	○	○	○	○	○
9:00 to 9:30pm	⊗	○	○	○	○	○	○
9:30 to 10:00pm	○	○	○	○	○	○	○

# Specifičnosti

- Kupac je mogao birati hoće li mu roba biti dostavljena u kuću ili samo do vrata
- Webvanovi dostavljači nisu smjeli primati napojnice, i prolazili su strogu provjeru i trening prije nego bi počeli raditi
- Od prosinca 1999. g. narudžbe u iznosu većem od 50 \$ bile su oslobođene naknade, a za manje narudžbe naknada je iznosila 4,95 \$

# Specifičnosti

- Također, dizajnirane su personalizirane shopping-liste koje su kupcima omogućavale brže i jednostavnije naručivanje
- Cilj im je bio postati gurmanska online prodavaonica sa svakodnevnim cijenama i time su se htjeli diferencirati od konkurencije

# Uspješnost

- Prosječna narudžba u rujnu 1999. g. iznosila je 71 \$, što je bilo puno manje od očekivane vrijednosti od 101 \$ potrebne da bi se dosegle ciljane vrijednosti prihoda po distribucijskom centru od 300 milijuna \$



# Uspješnost

- No kako je Webvan poslovao u kratkom vremenskom periodu, management je vjerovao da će se prosječna vrijednost narudžbi povećavati tijekom vremena
- Izvor Webvan-ovih prihoda bili su samo prodaja robe i naknade za dostavu
- Nisu željeli prodavati bazu podataka trećim tvrtkama niti naplaćivati reklame na svojim web-stranicama, jer su htjeli ostati neutralni što se tiče raznih brandova koje su prodavali putem svoje online trgovine

# Uspješnost

- Tijekom 2000. g. Webvan preuzima konkurentsku tvrtku **Home Grocer**, vrijednu 1,2 milijarde \$ te nastavlja s planom širenja na 26 tržišta diljem Amerike
- Predviđali su prodaju od 518 milijuna \$ u 2001. g., no imali su ukupni gubitak od 302 milijuna \$
- Tijekom 4 godine poslovanja nagomilali su gubitak od oko 830 milijuna \$
- U srpnju 2001. g. Webvan prestaje s radom i proglašava bankrot

# Uspješnost

*"Webvan Group, Inc. said it shut down its online grocery-delivery service and will file for Chapter 11, marking one of the most spectacular and expensive failures of the Internet era. Webvan poured \$830 million into high technology warehouse facilities and a 26-city expansion plan that most observers have since said was too ambitious."*

***The Wall Street Journal, July 10, 2001***

# Webvan's Income Statement

	2000	1999	1998	1997
Net Sales	178,5	13,3	-	-
Cost of Goods Sold	131,2	11,3	-	-
<b>Gross Profit</b>	<b>47,2</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
SG and A Expenses	341,5	104,2	8,8	2,6
R and D Expenditures	25,5	15,2	3	0,2
Depreciation and Amortization	118,6	36,5	1,1	-
Income Before Depreciation and Amortization	-319,8	-117,4	-11,8	-2,9
Interest Expense	1,6	2,2	0	0,1
Investment Gains (Losses)	-	-	-	-
<b>Total Operating Expenses</b>	<b>487,2</b>	<b>158,1</b>	<b>12,9</b>	<b>2,9</b>
Non-Operating Income	-13,3	11,5	0,9	0,1
Other Income	-	-	-	-
Income Before Tax	-453,3	-144,6	-12	-2,8
Provision for Income Taxes	-	-	-	-
Income After Tax	-453,3	-144,6	-12	-2,8
Minority Interest	-	-	-	-
Net Income Before Extra Items	-453,3	-144,6	-12	-2,8
Extra Items Discontinued Operations	-	-	-	-
<b>Net Income</b>	<b>-453,3</b>	<b>-144,6</b>	<b>-12</b>	<b>-2,8</b>

# Zaključak

## Gdje je Webvan pogriješio?

- Željeli su narasti veliki - prebrzo
  - U samo 9 mjeseci započeli su s radom na području San Francisco zaljeva, te prikupili dodatna sredstva od privatnih investitora i potpisali ugovor vrijedan oko 1 milijarde \$ za izgradnju još 25 distribucijskih centara
  - ti dodatni troškovi samo su doveli do pada prihoda od 30%
  - Ubrzani rast doveo je do dezorganizacije između voditelja odjela i managementa
  - Nisu se mogli dovoljno brzo oporaviti kad je računalni sustav “pao” što je rezultiralo propuštenim dostavama i pomiješanim narudžbama

# Zaključak

## Gdje je Webvan pogriješio?

- “Rastrošan” način poslovanja
  - Ogromni distribucijski centri koji su se sastojali od klimatski-kontroliranih skladišta
  - Potpuno automatizirani računalni sustav i mašinerija kojima su se obrađivale i pratile narudžbe
  - Pokušali su biti high-tech tvrtka u low-tech industriji
  - Zbog preskupih infrastrukturnih ulaganja tvrtka je od samog početka bila u velikim financijskim gubicima

# Zaključak

## Gdje je Webvan pogriješio?

- Preskupe akvizicije
  - Na preuzimanje HomeGrocer-a utrošene su 1,2 milijarde \$
  - Webvan je započeo preuređivanje HomeGrocer-ovih skladišta u onakva poput Webvan-ovih
  - To se pokazalo kao financijski potpuno neisplativa investicija
  - Manje modernizirana skladišta, poput HomeGrocer-ovih, nisu nužno i lošija

# Zaključak

## Gdje je Webvan pogriješio?

- Narazumijevanje potreba i ponašanja potrošača
  - Pretpostavili su da će kupci, nakon što jednom kupe kod njih, dalje većinu stvari kupovati online
  - No kupci su se sporo navikavali uslugu, a većina je samo povremeno kupovala kod njih
  - Iako je većina njihovih kupaca bila vrlo zadovoljna uslugom, nisu prestali kupovati i u klasičnim dućanima – nisu promijenili svoje navike kupovanja



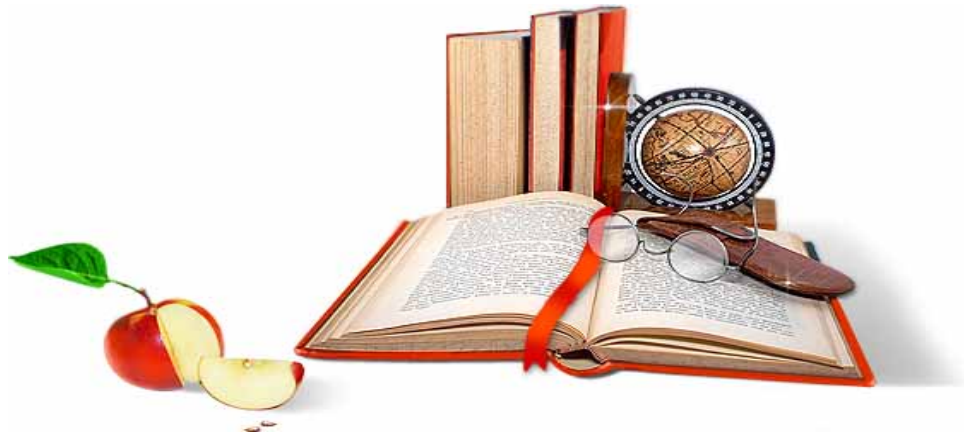
# Postotci za kraj

- On line prodaja 2.1 % ukupno ostvarene prodaje
- 88% američkih kupaca smatra važnim return policy
- 92 % kupaca će ponovo kupovati kod e-prodavača koji ima prikladan proces vraćanja proizvoda
- 4 od 5 posjetitelja ( 80 % ) nikad se ne vrati
- 75 % kupaca napušta napunjenu košaricu u on-line trgovini

**HVALA NA PAŽNJI!**

**BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RAD.**

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI  
MATERIJALI.**



**[WWW.SEMINARSKIRAD.ORG](http://WWW.SEMINARSKIRAD.ORG)**

**[WWW.MATURSKIRADOVI.NET](http://WWW.MATURSKIRADOVI.NET)**

**[WWW.MATURSKI.NET](http://WWW.MATURSKI.NET)**

**[WWW.SEMINARSKIRAD.INFO](http://WWW.SEMINARSKIRAD.INFO)**

**[WWW.MATURSKI.ORG](http://WWW.MATURSKI.ORG)**

**[WWW.ESSAYSX.COM](http://WWW.ESSAYSX.COM)**

**[WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI](http://WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI)**

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO **[SEMINARSKI](#)**, **[DIPLOMSKI](#)** ILI **[MATURSKI](#)** RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE **[GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#)** KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U **[BAZI](#)** NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU **[IZRADA RADOVA](#)**. PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM **[FORUMU](#)** ILI NA **[MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM](mailto:MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM)**