

# Duurzaamheid in de e-fashion

Strategisch adviesrapport



(Can Stock Photo Inc, 2014)

Datum: 13 februari 2015  
Versie: 3.0  
Naam: Roderik Verbeek  
Studentnr.: 450337  
Opleiding: Commerciële economie

Opdrachtgever: HAN Lectoraat Logistiek & Allianties  
Praktijkbegeleider: Reinder Pieters  
Docent begeleider: Henk Groenhuis  
Tweede lezer: Michel Hennis  
Onderwijsinstelling: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

## Managementsummary

The e-fashion branch in the Netherlands has to deal with a lot of waste, caused by the high amount of returns for fashion products. For the most part, these returns are caused by brands using different measurements for the same size. Returns in e-fashion are discouraging for consumers and the costs for cleaning and transport make it hard for e-fashion stores to remain profitable. This rapport therefore intends to improve the sustainability in the e-fashion branch in the Netherlands by reducing the return rate.

Considering the macro economic situation, prospects for e-fashion stores in the Netherlands are promising. Most consumers are already used to purchasing products online and will continue doing so. Furthermore, the economic situation has improved significantly compared to last year, making it more likely for consumers to spend money online. Lastly, there is a demand for sustainable production and transportation by consumers in the Netherlands.

While customers in the Netherlands expect a sustainable policy from fashion firm, this research shows that consumers are not willing to pay for a more sustainable e-fulfilment. However, they are willing to cooperate in order to increase sustainability.

To reduce the return rate it is vital to distinguish fashion and basic fashion products. Fashion products have higher return rates because of sizing and style differences. These products are also more expensive and are generally internationally available. Basic fashion is cheaper and less subject to trends. They are also more nationally orientated, and therefore the sizes are a better match for the posture of the average consumer in the Netherlands. These factors combined cause the return rate for basic fashion products to be much lower. Because of this, the recommendations in this report are aimed at e-fashion retailers in the Netherlands.

Returns are a big financial burden for e-fashion retailers: they have to pay transport costs, recondition returned products and they are unable to sell the product, while it is transported or at the consumer. Currently, e-fashion retailers in the Netherlands try to convince consumers to buy online, by providing extended services. These services include fast delivery and an easy return policy. Because of the possibility to return for free, consumer often buy multiple products to fit them at home. This causes the return rate to increase. Also, since transport costs often are only demanded for small orders, consumers increase their order size by ordering additional products. These products will be returned for free, avoiding the transport costs.

Another reason for returns is an ill-fitting product. Not being able to fit the products gives consumers a reason not to buy online. Consumers that do buy fashion online often are not sure whether their product will fit. Additional costs arise when deliveries are sent back to the seller because consumers often are not home and therefore unable to receive the order.

To reduce the return rate in the e-fashion in the Netherlands, a change in strategic focus is needed. Instead of differentiating through high service, the firms should focus on improving customer shopping experience by optimizing the purchasing process. Secondary, they should focus on improving e-fulfilment efficiency. To help customers to buy the right size article, consumers have to be guided into using a technical tool, which gives size advice. In order to make sure that customers are using the tool, there needs to be sufficient information on the website. Also, the price policy needs to be changed. Transport costs have to be included in the retail price, and return fees have to be charged, if consumers don't use the tool. Also, instead of delivering and returning by cargo transport, most deliveries should be carried out using pick-up-points. These are easier to use and reduce returns. Implementing all mentioned recommendations will reduce returns in e-fashion by 25%.

## Voorwoord

Deze scriptie is geschreven in het kader van de HBO opleiding commerciële economie aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. De scriptie is de afronding van de opleiding waarin ik laat zien dat ik de verworven competenties in de praktijk kan toepassen.

Deze opdracht heb ik als zeer leerzaam ervaren. Het was voor mij de eerste keer dat ik een advies schreef voor een branche in plaats van voor één organisatie. Vanaf het begin heb ik deze opdracht als een enorme uitdaging gezien.

Gedurende het schrijven van dit rapport heb ik hulp mogen ontvangen van een aantal personen. In het bijzonder wil ik Reinder Pieters bedanken voor de kans die hij mij heeft gegeven en voor zijn toezicht in de afgelopen negen maanden. Ook wil ik de andere leden van het Lectoraat Logistiek en Allianties van de HAN bedanken voor hun inzichten en adviezen.

Ook wil ik Laurens Zijlstra en Jos Seegers bedanken voor het delen van hun kennis over de verwerking van onderzoeksresultaten. Onder begeleiding van Henk Groenhuis en Michel Hennis heb ik dit rapport kunnen schrijven. Dankzij de feedback heb ik dit rapport naar een hoger niveau kunnen tillen. Ook wil ik Lianne Herms-Loen bedanken voor haar rol als afstudeercoördinator in Nijmegen.

Tot slot wil ik iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd bij de totstandkoming van dit rapport: diegenen die ik heb mogen interviewen, de respondenten die de enquête hebben ingevuld en mijn vriendin en zusje die me hebben geholpen met de structuur en spelling van het rapport.

Ik wens u veel leesplezier.

Roderik Verbeek  
Arnhem, februari 2015

## Gegevensblad Afstudeeropdracht

Studentnaam	Roderik Verbeek
ID code	450337
E-mail adres	roderik@live.nl
Telefoon	06-20239754
Opleiding	Commerciële Economie
Opdrachtgever	HAN Lectoraat Logistiek & Allianties
Praktijkbegeleider	Reinder Pieters
Docent-begeleider	Henk Groenhuis
2e Beoordelaar	Michel Hennis

# Inhoudsopgave

1.	Inleiding	6
1.1	Achtergrond	6
	1.1.1 Aanleiding	6
	1.1.2 Stakeholders	6
	1.1.3 Opdrachtgever	7
1.2	Probleemstelling	7
1.3	Methode van onderzoek	9
	1.3.1 Vooronderzoek	9
	1.3.2 Kwalitatief onderzoek	9
	1.3.3 Kwantitatief onderzoek	10
1.4	Begrippenlijst	12
1.5	Opbouw	12
2.	Analyse	13
2.1	Macro omgevingsanalyse	13
	2.1.1 Demografische ontwikkelingen	13
	2.1.2 Economische ontwikkelingen	14
	2.1.3 Sociaal-cultureel ontwikkelingen	15
	2.1.4 Technologische ontwikkelingen	16
	2.1.5 Ecologische ontwikkelingen	17
	2.1.6 Politiek / juridische ontwikkelingen	17
	2.1.7 Conclusie DESTEP- analyse	18
2.2	Meso omgevingsanalyse	19
	2.2.1 Afnemersanalyse	19
	2.2.2 Bedrijfstakanalyse	26
	2.2.3 Concurrentieanalyse	31
	2.2.4 Distributieanalyse	32
	2.2.5 Conclusie ABCD-analyse	35
2.3	Conclusie analyse	36
3.	Van analyse naar strategie	36
3.1	Strategische richting	37
3.2	Waardestrategie	37
3.3	Concurrentiestrategie	38
3.4	Communicatiestrategie	38
4.	Implementatie	40
4.1	Marketingtechnische veranderingen	40
	4.1.1 Productbeleid	40
	4.1.2 Plaatsbeleid	41
	4.1.3 Promotiebeleid	42
	4.1.4 Prijsbeleid	43
4.2	Organisatorische veranderingen	45
	4.2.1 Prognose	45
	4.2.2 Overzicht	46
5.	Planning en monitoring	47
5.1	Planning in fasen	47
5.2	Monitoren	48
6.	Eindconclusie	49
	Literatuurlijst	50

# 1. Inleiding

Dit strategisch adviesrapport is geschreven in het kader van afstudeeropdracht van de opleiding Commerciële Economie aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Het rapport focust zich op de duurzaamheid van de e-fashion branche in Nederland.

## 1.1 Achtergrond

In deze paragraaf komen de aanleiding voor het onderzoek en de betrokken stakeholders aan bod. Ook wordt de opdrachtgever geïntroduceerd.

### 1.1.1 Aanleiding

Sinds 2006 wordt er in Nederland in toenemende mate kleding online gekocht. Zo groeiden de bestedingen van e-fashion met 16% in 2013 ten opzichte van 2012, terwijl de offline fashionbestedingen daalden (ABN Amro, 2013). Deze verschuiving heeft grote gevolgen voor de Nederlandse fashionbranche.

Ten opzichte van winkelverkoop kampt de verkoop via internet met een hoog retourpercentage. Het verwerken van deze retouren is een grote kostenpost voor online modeverkopers. Daarnaast dragen de extra transportbewegingen en het reinigen van de geretoureerde kleding bij aan milieuverontreiniging. Deze ontwikkeling gaat ten koste van de duurzaamheid van de e-fashion in Nederland.

Dit rapport is opgesteld om de oorzaken van deze problematiek in kaart te brengen en e-fashionstores en logistieke dienstverleners te adviseren hoe de fulfilment van e-fashion in Nederland efficiënter ingericht kan worden.

### 1.1.2 Stakeholders

Binnen de Nederlandse e-fashionbranche zijn verschillende partijen die belang hebben bij een duurzamer opererende e-fulfilment. Deze stakeholders en hun belangen worden in deze paragraaf toegelicht.

De eerste stakeholder is de e-fashionstore. De totale kosten voor het verwerken van e-commerce retouren in Europa bedroegen in 2010 5,7 miljard euro en deze retourkosten komen voor een groot deel uit de e-fashion (Webwereld, 2010). Aangezien de kosten voor het retourneren grotendeels door de e-fashionstores worden betaald, heeft deze stakeholder het grootste belang bij dit onderzoek (Jongen, 2011).

De tweede betrokken partij is de logistieke dienstverlener. Deze zorgt ervoor dat online bestelde artikelen daadwerkelijk worden geleverd. Dit wordt ook wel de e-fulfilment genoemd. De uitkomst van dit onderzoek kan invloed hebben op het aantal transportbewegingen, wat bepaalt wanneer de logistieke dienstverlener ingeschakeld wordt.

De derde stakeholder is de Nederlandse consument. Een consument die een online besteld artikel retour stuurt, is ontevreden over zijn aankoop (Essers, 2013). Om zijn artikel te retourneren moet de consument een tijdrovende retourprocedure doorlopen. Als er minder geretourneerd wordt zullen deze ongemakken voor de consument verminderen.

De vierde stakeholder zijn de lokale overheden. Als gevolg van de toename van online aankopen en de individuele beleving is het aantal transportbewegingen toegenomen. Lokale overheden krijgen te maken met meer verkeersdrukke en daardoor een verminderde luchtkwaliteit. Het is in het belang van lokale overheden om deze overlast zoveel mogelijk te reduceren.

### 1.1.3 Opdrachtgever

Dit adviesrapport is uitgevoerd in opdracht van het lectoraat Logistiek en Allianties van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Dit lectoraat is onderdeel van het kenniscentrum van de HAN. De verschillende lectoraten in dit kenniscentrum proberen gezamenlijk een brug te slaan tussen kennis en praktijk. Dit wordt gedaan door samen met studenten onderzoeksopdrachten uit het werkveld uit te voeren. Daarnaast zijn de lectoraten verantwoordelijk voor het up-to-date houden van het lesprogramma. Het lectoraat Logistiek en Allianties houdt zich bezig met het vergaren van kennis over de logistieke sector. Hierbij wordt de onderlinge samenwerking binnen de branche benadrukt (Hogeschool Arnhem en Nijmegen, 2014).

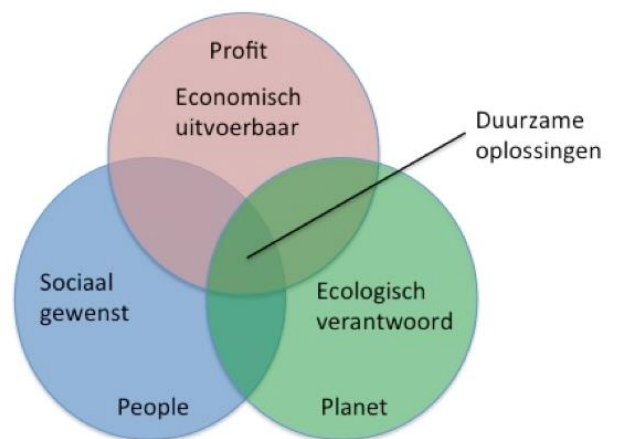
Reinder Pieters is werkzaam als docent-onderzoeker inkoop en logistiek binnen het lectoraat. Momenteel is hij bezig met een promotieonderzoek naar duurzaamheid in de fysieke distributie en de problemen die hierbij komen kijken. Deze scriptie moet bijdragen aan dit onderzoek. Dhr. Pieters is op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor verbetering van de duurzaamheid en de toepassing hiervan in de praktijk. Daarnaast is hij geïnteresseerd in de opinie en bereidheid van de consumenten om mee te werken aan duurzaamheidsinitiatieven (HAN Lectoraat Logistiek en Allianties, 2014).

Het lectoraat Logistiek en Allianties wil e-fashionstores bijstaan bij het optimaliseren van logistieke processen en daarbij de duurzaamheid in de e-fashion branche verbeteren.

## 1.2 Probleemstelling

Op basis van de aanleiding zijn in deze paragraaf de doelstelling van het rapport, de hoofdvraag en subvragen opgesteld. Hieruit volgt in de volgende paragraaf de methode van onderzoek.

Er zijn drie verschillende aspecten die de duurzaamheid bepalen: het ecologisch aspect, het economisch aspect en het sociaal aspect (De Brito, Carbone, & Mineur Blanquart, 2008). Vanuit Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen zijn de drie P's bekend, Planet, Profit en People (Moratis & van der Veen, 2010). Beide theorieën komen samen in figuur 1. In deze figuur is de relatie tussen de drie aspecten te zien. Om duurzamer te opereren moeten oplossingen betrekking hebben op alle drie de aspecten (Giddings, Hopwood, & O'Brien, 2002).



**Figuur 1: De drie P's van MVO (Giddings, Hopwood, & O'Brien, 2002)**

Het hoge retourpercentage in de e-fashion zorgt voor extra handelingen die het milieu belasten.

Geretourneerde fashion moet extra getransporteerd worden en gewassen, gestreken of gerepareerd om deze weer verkoopbaar te maken. Deze handelingen veroorzaken extra CO<sub>2</sub>-uitstoot die een negatieve invloed op de luchtkwaliteit in Nederland en het klimaat wereldwijd hebben. Dit is het ecologische aspect van duurzaamheid. Het economisch aspect wordt bepaald door de kosten die deze extra handelingen met zich meebrengen. Daarnaast zijn klanten die retourneren vaak ontevreden met hun aankoop en moeten een retourprocedure doorlopen. Voor e-fashionverkopers is een retourzending een niet succesvolle verkoop. Beide hebben invloed op het sociale aspect van duurzaamheid.



Al deze aspecten kunnen worden verbeterd, door het retourpercentage in de e-fashion te reduceren. Omdat het retourpercentage als concurrentiegevoelige informatie wordt gezien, zijn bedrijven terughoudend met het verstrekken van deze informatie. Wel is onderzocht dat het gemiddelde percentage tussen de 20-40% ligt, en de afgelopen jaren een stijging heeft doorgemaakt (B2C Europe, 2014). Deze onderzoeken noemen geen specifieke jaartallen voor het gemiddelde retourpercentage. Hierbij zitten enkele uitschieters met een retourpercentage van meer dan 50% (Twinkle, 2013) (Evert, Gribnitz, & Seidel, 2013).

Als iedere fashionstore zijn retourpercentage zou reduceren, zou de e-fashionbranche in zijn geheel duurzamer gaan opereren. De stijgende trend van het retourpercentage per fashionstore moet worden omgezet naar een daling. Het is belangrijk om hierbij rekening te houden met het huidige retourpercentage van de e-fashionstore. Zo zal de doelstelling voor iedere e-fashionstore in Nederland toepasbaar zijn.

### *Doelstelling*

De doelstelling luidt als volgt: Inzicht verkrijgen in de mogelijkheden van duurzamer opereren om zo het retourpercentage van e-fashionstores met 25% te reduceren in 2017 ten opzichte van 2014.

### *Hoofdvraag*

Op welke wijze kunnen e-fashionstores in Nederland hun beleid aanpassen om hun retourpercentage met 25% te reduceren en hiermee eind 2017 duurzamer te opereren ten opzichte van eind 2014?

### *Subvragen*

In bijlage 1 zijn de subvragen terug te vinden.

De huidige doelstelling en hoofd- en subvragen komen niet overeen met de doelstelling en vragen in het plan van aanpak. Gedurende het onderzoek bleek dat het beantwoorden van de oorspronkelijke vragen niet haalbaar was. Dit werd onder andere veroorzaakt door een gebrek aan bronnen met betrouwbare gegevens over de CO<sub>2</sub> uitstoot voor Nederlands e-fashion transport. De enige bron met relevante gegevens kon niet gebruikt worden, omdat de methode waarmee de CO<sub>2</sub>-gegevens berekend worden er toe leidt dat deze gegevens mogelijk niet waarheidsgetrouw zijn.

De CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt bij deze methode namelijk gebaseerd op verbruik, gebaseerd op brandstofrekeningen (Davydenko, Ehrler, Ree, Lewis, & Tavasszy, 2014). Er werd dus niet gekeken naar de daadwerkelijke uitstoot, die mogelijk verminderd was door uitstoot reducerende middelen (Auvinen, Clausen, Davydenko, Diekmann, Ehrler, & Lewis, 2014). Tevens was het niet mogelijk om met de CO<sub>2</sub>-gegevens uit het artikel te rekenen, doordat de brandstofrekeningen niet beschikbaar waren. De doelstelling om CO<sub>2</sub>-uitstoot te reduceren is echter voor een groot deel ondervangen in de doelstelling over het retourpercentage.

De doelstelling met betrekking tot het retourpercentage is aangescherpt. Gedurende het onderzoek bleek dat er geen eenduidig gemiddeld retourpercentage bleek voor de e-fashion in Nederland. Zoals eerder beschreven variëren de gemiddelden tussen 20% en 40%. Door het ontbreken van een eenduidig cijfer bleek het niet mogelijk om een doelstelling te formuleren die van toepassing is op de gehele branche. Om deze reden is gekozen voor een doelstelling en hoofdvraag die de variatie tussen de verschillende e-fashionstores in acht neemt. Dit is bereikt door de doelstelling te baseren op hun huidige retourpercentage.



### **1.3 Methode van onderzoek**

Om tot een gedegen advies te komen is er vooronderzoek, kwalitatief en kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Hierbij is gebruik gemaakt van zowel field- als deskresearch. De onderzoeksmethodes zijn in deze paragraaf uitgewerkt en verantwoord.

#### **1.3.1 Vooronderzoek**

Om inzicht te verkrijgen in de problematiek in de Nederlandse e-fashion en om de aanleiding in kaart te brengen zijn gesprekken gevoerd en is deskresearch gedaan. Er zijn gesprekken gevoerd met opdrachtgever Reinder Pieters en HAN fashion specialist Henny Jordaan. Henny Jordaan heeft samen met Ad van Kooten onderzoek gedaan naar Key Performance Indicators in de e-fashion in Nederland. Ook is er een brainstormsessie gehouden met het Lectoraat Logistiek & Allianties van de HAN. Na het voeren van deze gesprekken is er literatuuronderzoek gedaan naar de ontwikkeling van de Nederlandse e-fashionbranche in de afgelopen jaren. Hierbij is gebruik gemaakt van deskresearch naar bestaande bronnen, waaronder brancherapportages van Nederlandse banken. Ook is er fieldresearch uitgevoerd door middel van een interview met René Spijkerman, onderzoeker en docent van het Lectoraat Logistiek op de Hogeschool van Amsterdam. Voor de controleerbaarheid is de uitwerking van dit gesprek terug te lezen in bijlage 9.

#### **1.3.2 Kwalitatief onderzoek**

Om additionele informatie te verkrijgen is fieldresearch uitgevoerd, dat bestaat uit diepte-interviews en telefonische ondervragingen. In deze paragraaf wordt de uitvoering van het kwalitatieve onderzoek verantwoord.

Om nieuwe informatie in te winnen over de Nederlandse e-fulfilment van fashion zijn er additionele diepte-interviews gehouden. Gedurende het onderzoek ontstond er een mogelijkheid om de minorpresentaties van de Hogeschool van Amsterdam bij te wonen. Van de Hogeschool van Amsterdam minorgroepen hebben er twee onderzoek gedaan naar consumentenbehoeften in de Nederlandse e-fashion. Eén van de groepen heeft onderzoek gedaan naar consumentenvoorkeuren van e-fashion retouren. Dit rapport is gebruikt als benchmark.

Samen met Henny Jordaan en een groep fashionstudenten van de Hogeschool van Amsterdam is de PTV-groep in Driebergen bezocht. De salesmanager routeplanning verzorgde een presentatie over de werking en toepasbaarheid van logistieke plansystemen. Aansluitend is een netwerkbijeenkomst van verschillende (fashion)bedrijven uit Amsterdam bijgewoond.

Ook zijn er vier interviews afgenomen met e-fashionbedrijven, waarvan drie telefonisch. Met deze interviews zijn de haalbaarheid en relevantie van de aanbevelingen getoetst.

#### *Controleerbaarheid en nauwkeurigheid*

Van de interviews is een audio-opname gemaakt, om de controleerbaarheid van de uitwerking te waarborgen. Deze uitwerkingen zijn te vinden in bijlage 9. Alle interviews zijn zorgvuldig voorbereid door van tevoren een vragenlijst op te stellen en deze te communiceren met de geïnterviewde. Dit draagt bij aan de nauwkeurigheid van het interview, omdat beide partijen van tevoren weten welke onderwerpen besproken worden.

### *Betrouwbaarheid en validiteit*

De interviewkandidaten zijn gekozen op basis van hun expertise in de Nederlandse e-fashion. Hierbij is er een sterke voorkeur uitgegaan naar personen met een logistieke achtergrond. Ook was het van belang dat de betrokken partij geen direct voordeel had bij de uitkomst van het onderzoek, zodat de ingewonnen informatie neutraal en betrouwbaar van aard is. Ter voorbereiding op ieder interview is er online informatie verzameld. Ook is informatie uit de interviews onderling vergeleken om verbanden en tegenstrijdigheden boven water te krijgen.

### **1.3.3 Kwantitatief onderzoek**

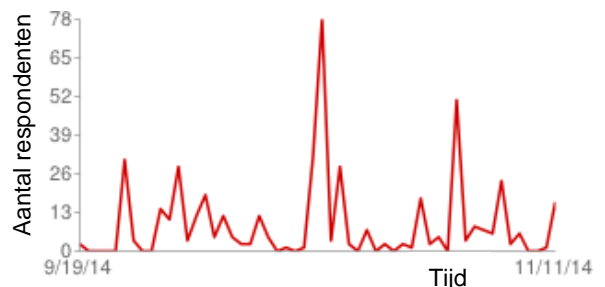
Om informatie over e-fashionkopers te verkrijgen is er een enquête gehouden. Dit is een vorm van fieldresearch waarbij statistische gegevens worden verzameld. De opbouw van de enquête is te zien in bijlage 4. De uitgewerkte enquête, zoals deze naar de respondenten is verstuurd, is terug te vinden in bijlage 5.

### *Populatie en respondentenwerving*

De populatie voor het kwantitatieve onderzoek bestaat uit de totale Nederlandse bevolking. Dit is een totale omvang van 16,8 miljoen personen (CBS Statline, 2014). Om betrouwbare conclusies te kunnen trekken is er een minimale response van 385 personen nodig, zie plan van aanpak.

Voor het verspreiden en verwerken van de enquête is gebruik gemaakt van Google Docs. Dit programma biedt de mogelijkheid om de vragenlijst online te verspreiden en om de uitkomsten weer te geven in een Excel sheet. Vervolgens zijn de gegevens verwerkt in SPSS. De enquête heeft gedurende zeven weken open gestaan voor respondenten. Gedurende die periode zijn er 396 personen geweest die de vragenlijst hebben ingevuld.

In figuur 2 is een lijndiagram te zien, waarin het aantal responses per dag is opgenomen. Deze figuur is gegenereerd door Google Docs.



**Figuur 2: Responsgrafiek (Google Docs)**

Om het benodigde aantal respondenten te werven, is de doelgroep via verschillende kanalen benaderd. Oorspronkelijk zou de populatie alleen uit HAN studenten bestaan, vanwege hun relatie met de school, zie plan van aanpak. Het was echter niet mogelijk om studenten aan te schrijven. Hierdoor is de populatie in overleg met de opdrachtgever aangepast naar de gehele Nederlandse bevolking. Aangezien de enquête online was opgesteld, is de vragenlijst grotendeels via internet verspreid. Om dicht bij het oorspronkelijke plan te blijven, is in eerste instantie de Linked-in pagina van de HAN als wervingsplatform gebruikt. Vervolgens is de enquête ook verspreid via het sociale netwerk Facebook. Om extra respondenten te verzamelen is de enquêtelink ook op diverse fashion gerelateerde forums geplaatst. Via bovenstaande benadering zijn er gedurende de eerste drie weken ongeveer 120 respondenten verzameld.

Om een hogere response te genereren zijn de enquêtes uitgeprint en uitgedeeld aan HAN-studenten van de Faculteit Economie en Management, de Pabo en de Faculteit Autotechniek. Via deze methode zijn er ongeveer 160 respondenten verzameld. Deze enquêteformulieren zijn handmatig ingevoerd, waardoor er in de lijngrafiek in figuur 1 halverwege een grote piek te zien is. Praktijkbegeleider Reinder Pieters heeft deze enquête als voorbeeld gebruikt, waardoor 50 HAN studenten de enquête hebben ingevuld. Na 330 respondenten bleek dat de leeftijdsgroepen boven de

30 jaar ondervertegenwoordigd waren in de steekproef. Daarna zijn de laatste 70 enquêtes vrijwel alleen onder 30+'ers verspreid.

#### *Controleerbaarheid en nauwkeurigheid*

Om de controleerbaarheid van het onderzoek te garanderen is de complete response terug te vinden in bijlage 8. Door gebruik te maken van een Likert-schaal zijn de vragen nauwkeurig en eenduidig gemaakt. Deze schaal geeft respondenten de mogelijkheid om op vijf niveaus, variërend van het ene tot het andere uiterste, op een vraag of stelling te reageren. Ten opzichte van een meerkeuze vraag heeft dit als voordeel dat respondenten niet één beste optie aankruisen, maar van iedere optie aangeven in hoeverre ze deze prefereren (SurveyMonkey). Van de zeven vragenblokken zijn er vijf afgesloten met een open vraag, zodat de respondenten hun volledige mening konden geven. Dit maakt het kwantitatieve onderzoek completer en nauwkeuriger.

#### *Representativiteit*

De getrokken steekproef is a-select. Dat wil zeggen dat niet iedere persoon uit de populatie een gelijke kans had om de enquête in te vullen. Door gedurende een periode van zeven weken op verschillende tijdstippen en via verschillende media te enquêteren is de willekeurigheid van deelname vergroot. Aangezien een groot deel van de respondenten uit HAN studenten, afgestudeerden en docenten bestaat, komen de respondenten die gedurende het kwantitatieve onderzoek zijn verzameld voornamelijk uit de provincie Gelderland en hebben zij een hoog opleidingsniveau. Hiermee is de getrokken steekproef niet geheel representatief voor alle Nederlanders qua bevolkings spreiding en opleidingsniveau, maar neigt deze naar de oorspronkelijke steekproef onder HAN studenten zoals beschreven in het plan van aanpak. Om de daadwerkelijke representativiteit inzichtelijk te krijgen is er een  $\chi^2$ -toets afgenomen, zie bijlage 9. Voor een betrouwbare toets zijn er twee bevolkingskenmerken gebruikt. Allereerst is het geslacht als kenmerk genomen, mede om standpunten tussen man en vrouw te kunnen vergelijken. De tweede indicator is het online aankoopgedrag. Voor beide indicatoren is de waarde hoger dan 0,5. Dit betekent dat de steekproef op deze kenmerken representatief is aan de totale populatie. Deze twee kenmerken samen maken het mogelijk om representatieve conclusies over de Nederlandse consumenten te trekken.

#### *Validiteit en betrouwbaarheid*

Gedurende de onderzoeksperiode is de vragenlijst door 403 personen ingevuld. Een aantal van deze respondenten heeft de enquête meerdere malen ingevuld, met dezelfde input. Van deze reacties is er één bewaard gebleven. Zo zijn er in totaal 396 bruikbare responses. Om er zeker van te zijn dat er geen systematische fouten in de vragenlijst zaten, is de enquête door de opdrachtgever, door de lector en door de begeleider bekeken. Vervolgens zijn eventuele onduidelijkheden bij het invullen van de enquête door middel van een proefopstelling en observatie opgespoord. Op deze wijze is de validiteit van de enquête gewaarborgd. Om de validiteit van de responses te waarborgen is de enquête geheel anoniem verspreid. Dit neemt de nijging voor het geven van sociaal gewenste antwoorden weg (Manders, 2014).

Een totale steekproef van 396 respondenten betekent dat conclusies over de totale populatie met een betrouwbaarheid van 95% en een foutmarge van 4,88% kunnen worden getrokken. Dit betekent dat het aantal toevallige fouten wordt geminimaliseerd door een voldoende grote steekproef te handteren. Als dit onderzoek 100 keer zou worden uitgevoerd zouden 95 keer dezelfde conclusies

worden getrokken. Van het aantal respondenten koopt 301 kleding online. Op basis van dit aantal kunnen conclusies over online kopers worden onderbouwd met een betrouwbaarheidspercentage van 95% en een foutmarge van 5,61%. Echter kunnen de conclusies over Nederlanders die niet online kleding kopen alleen worden getrokken met hetzelfde betrouwbaarheidspercentage en een foutmarge van 10,03%. Dit betekent dat het percentage in werkelijkheid 10% hoger of lager kan liggen. Om voldoende betrouwbare conclusies te trekken, zijn er overeenkomende uitkomsten van andere onderzoeken nodig.

## 1.4 Begrippenlijst

In deze paragraaf worden de definities uit dit rapport gedefinieerd.

<i>Fashion:</i>	Mode artikelen. Kleding, schoenen en accessoires.
<i>E-commerce:</i>	Het kopen en verkopen van producten of diensten door bedrijven of consumenten via een elektronisch medium.
<i>E-fashion:</i>	Mode artikelen die verkocht worden via internet.
<i>Reverse logistics:</i>	Onderdeel van de logistiek waarbij een product retour wordt gezonden.
<i>Click:</i>	Internetplatform waar artikelen verkocht worden.
<i>Brick:</i>	Fysieke winkel.
<i>Clicks &amp; Bricks:</i>	Combinatie van online winkel en fysieke winkel(s).
<i>Fulfilment:</i>	Het zorgdragen van de leverancier dat de bestelde producten bij de koper aankomen.

## 1.5 Opbouw

De rest van dit rapport is als volgt opgebouwd: in hoofdstuk 2 worden de trends en ontwikkelingen in de Nederlandse e-fashionbranche op macro- en mesoniveau geanalyseerd. Vervolgens worden er op basis van deze analyse in hoofdstuk 3 aanbevelingen op strategisch niveau gedaan. Deze aanbevelingen worden op operationeel niveau uitgewerkt in de implementatie in hoofdstuk 4. Vervolgens is de planning en monitoring van de adviezen uitgewerkt in hoofdstuk 5. Voor de eindconclusie in hoofdstuk 6 is er gebruik gemaakt van een casus om de toepasbaarheid van de adviezen voor de branche te toetsen. Tot slot is er een literatuurlijst bijgevoegd. Alle bijlagen, waaronder het plan van aanpak en de onderzoeksresultaten zijn terug te vinden in het bijlagenboek.

## 2. Analyse

De huidige situatie in de Nederlandse e-fashionbranche is in kaart gebracht met behulp van een tweetal analyses. Dit zijn de macro-omgevingsanalyse en de meso-omgevingsanalyse. Met deze analyses wordt inzicht verkregen in het landschap waarin de e-fashionbranche actief is.

### 2.1 Macro omgevingsanalyse

Voor een compleet beeld van de macro omgeving zijn de trends en ontwikkelingen geanalyseerd die niet direct beïnvloedbaar zijn door de Nederlandse e-fashion branche. De macro omgevingsanalyse is uitgevoerd aan de hand van het DESTEP-model. In dit model komen de trends en ontwikkelingen op sociaal, technologisch, ecologisch en politiek/juridisch vlak aan bod die van invloed zijn op de e-fashionverkoop in Nederland (Kotler, 2011).

#### 2.1.1 Demografische ontwikkelingen

In deze paragraaf komen de relevante ontwikkelingen in de Nederlandse bevolking aan de orde. De belangrijkste trends doen zich voor in de leeftijdsopbouw, bevolkings spreiding en internettoegang.

##### *Leeftijdsopbouw*

De leeftijdsopbouw van de Nederlandse bevolking is in de afgelopen jaren gewijzigd. Mensen worden gemiddeld ouder en er vindt een verschuiving plaats waarbij relatief meer ouderen in de samenleving zijn. Deze verschuiving wordt ook wel vergrijzing genoemd.

Voorals consumenten in de leeftijd tot 60 jaar kopen via internet. Echter maken ouderen in toenemende mate gebruik van het internet. Dit wordt veroorzaakt door de toegang tot internet en het vertrouwen in het medium. Zo blijkt uit onderzoek van het CBS (CBS, 2013) dat 80% van de 65- tot 75 jarigen in 2013 wel eens het internet gebruikte, tegenover 36% in 2005. Van de ouderen gebruikt 55% dagelijks internet, terwijl dit in 2005 slechts 15% was. Dit is een recente omslag, want in 2010 gaf ruim 80% van de 65-75 jarigen nog aan dat ze internet niet interessant of zinvol vonden (Chaffey, Ellis-Chadwick, Broekhof, & Zweers, 2012). Wanneer ouderen internet gebruiken doen ze dat voornamelijk om te e-mailen, informatie of nieuws te zoeken, te bankieren of online te winkelen. Online winkelen is onder ouderen sterk aan populariteit gegroeid. Het aantal ouderen dat online winkelt steeg tussen 2005 en 2013 van 7% naar 32% (CBS, 2013).

In Nederland deed 60% van de bevolking in 2013 regelmatig online aankopen. In totaal doet 82% van de personen tussen de 15 en 74 jaar online aankopen. Dit zijn 10,3 miljoen mensen, een lichte stijging ten opzichte van 2012 (CBS, 2014).

Voor online verkopers is het goed om te weten dat het internet als online verkoopkanaal steeds breder wordt geaccepteerd. Zij hoeven zich niet tot één of enkele leeftijdsgroepen te beperken.

##### *Bevolkingsspreiding*

Het Sector Instituut Openbare Bibliotheken (SIOB, 2015) constateert dat in Nederland een ongelijkmatige spreiding tussen aantal bewoners per vierkante kilometer is. Bijna de helft van de bevolking woont in West-Nederland, terwijl dit gebied slechts 29% van de oppervlakte van Nederland bedraagt. Relatief minder mensen wonen daarentegen in Noord-Nederland. De verwachting is dat de bevolking in Nederland tot 2035 zal blijven groeien en dat het aantal inwoners in grote steden extra zal toenemen (SIOB, 2015). Om deze groei te faciliteren zullen grote steden nieuwe buitenwijken

aanleggen en bestaande buitenwijken vergroten. Verwacht wordt dat het aantal inwoners in landelijke gemeenten zal afnemen. Dit betekent dat de urbanisatiegraad aanzienlijk zal toenemen.

Volgens onderzoek van het CBS zijn de aandelen tussen online en offline shoppers relatief gelijk zowel in de stad als op het platteland (CBS, 2014). Er is dus geen relatie tussen de verstedelijking en het online aankoopgedrag. Voor online verkopers betekent dit dat ze een landelijke dekking moeten hebben in hun fulfilment om iedere klant te kunnen leveren.

### *Internettoegang*

In Nederland heeft 97% van de bevolking toegang tot het internet. Dit medium wordt vooral gebruikt voor het verzenden en ontvangen van e-mails (95%), het inwinnen van informatie (86%) of nieuws (77%), om te bankieren of om online aankopen te doen (82%) (CBS, 2014).

Doordat Nederlandse consumenten vrijwel altijd toegang hebben tot het internet, hebben zij ook bijna altijd de mogelijkheid om online een aankoop te doen. Voor online verkopers betekent dit dat zij via internet bijna alle Nederlandse consumenten kunnen bedienen.

## **2.1.2 Economische ontwikkelingen**

Om een compleet beeld van de economische ontwikkelingen te geven, is gekeken naar het bruto nationaal product (BNP), de rentestand, de conjunctuur en het consumentenvertrouwen.

### *BNP*

Het bruto nationaal product in 2014 is op dit moment nog niet vastgesteld. In 2013 was het BNP €602,7 miljard. Het BNP is de totale toegevoegde waarde van een land, dat per inwoner wordt uitgedrukt. In 2013 was het BNP per bewoner €35.916. Binnen Europa hoort Nederland bij de top vijf landen met het hoogste BNP (ING, 2014).

Na een periode van daling in 2012 en 2013 volgt het BNP nu een stijgende trend. Zo is het BNP in het derde kwartaal van 2014 met 2,6% gestegen ten opzichte van het derde kwartaal van 2013. Er is sprake van een constante toename vanaf het derde kwartaal van 2013 (CBS, Statline, 2014). Vanaf oktober 2013 tot oktober 2014 is de indicator voor het economisch klimaat gestegen van -30 naar +5 (StatLine, 2014). Het Centraal Planbureau voorspelt voor 2015 voor het eerst in vier jaar een toename in de consumptieve bestedingen. Ook verwacht het CPB een groei van de totale economie met 1,25% (Dongen, 2014). Voor e-fashionverkopers is dit een gunstige ontwikkeling, omdat een gezond economisch klimaat bijdraagt aan de koopkracht van de Nederlandse bevolking.

### *Rentestand*

Na een constante daling vanaf het derde kwartaal van 2013 bereikte de rente in december 2014 een historisch dieptepunt van 0,8% (CBS, 2015). Volgens voormalig CPB-directeur Coen Teurlings wordt de lage rentestand veroorzaakt door een overschot aan spaargeld en een tekort aan investeringen (Z24, 2014).

De lage rente betekent voor overheden en bedrijven dat zij voordelig kunnen lenen om te investeren (Beleggen.info, 2013). De huidige rentestand maakt het aantrekkelijk voor starters in de e-business om hun investeringen met een lening te financieren.

### *Conjunctuur en consumentenvertrouwen*



Uit onderzoek van het CBS blijkt dat het consumentenvertrouwen van oktober 2013 tot oktober 2014 aanzienlijk is verbeterd. De koopbereidheid heeft in diezelfde periode een vergelijkbare ontwikkeling doorgemaakt. De indicator voor het vertrouwen steeg van -30 naar -5 en de koopbereidheid steeg van -25 naar -12. Nederlandse consumenten hebben aanzienlijk meer vertrouwen gekregen en zijn eerder bereid aankopen te doen, ten opzichte van vorig jaar (StatLine, 2014). Ook is het ten opzichte van het vierde kwartaal van 2012 aanzienlijk gunstiger om een grote aankoop te doen.

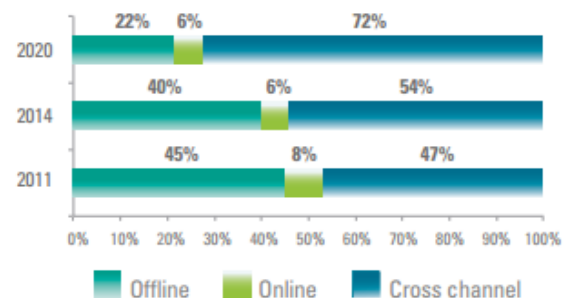
Voor consumenten betekent dit dat zij sneller geneigd zullen zijn om luxere aankopen te doen (INretail, 2014).

### 2.1.3 Sociaal-cultureel ontwikkelingen

De sociale ontwikkelingen hebben betrekking op de cultuur en gewoonten van Nederlandse fashion consumenten. De belangrijkste ontwikkelingen zijn op dit moment de cross-channel verkoop en het verschil in aankoopgedrag op basis van geslacht.

#### *Cross channel*

Er zijn drie soorten kopers te onderscheiden. Offline kopers die uitsluitend in fysieke winkels kopen, online kopers die alleen online hun aankopen doen en de cross-channel kopers die van beide kanalen gebruik maken. Die groep cross-channel kopers heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot de grootste groep (54,1%), gevolgd door de offlinekopers (37,2%) en de online kopers (8,8%). Dit is een verschil met 2011, toen de groep offline kopers (54,4%) nog de grootste was, gevolgd door de cross-channel kopers (35,2%) als tweede en de online kopers (10,4%) als laatste (Terra & Wortel, 2014).



**Figuur 3: Voorkeur voor kanalen in mode (Terra & Wortel, 2014)**

Consumenten kopen liever via beide kanalen en ze gebruiken deze kanalen ook om zich te informeren en om producten te vergelijken. De verwachting is dat deze trend door zal zetten, zie figuur 3. Voor verkopers betekent dit dat zij in hun strategie kunnen bepalen hoe ze de klanten willen bedienen. Beide kanalen hebben voor- en nadelen. Zo heeft een fysieke winkel meer vaste kosten, maar deze geeft voor de klant de mogelijkheid om producten te testen of te proberen.

#### *Geslacht*

Uit onderzoek is gebleken dat het geslacht invloed heeft op het online (aankoop)gedrag. Vrouwen zijn bijvoorbeeld over het algemeen vatbaar voor producten met sociaal-emotionele waarde of producten gerelateerd aan identiteit. Dit zijn statusverhogende producten of producten waar de koper een emotionele band mee heeft. Mannen zijn over het algemeen meer geïnteresseerd in functionaliteit en prijs (Dittmar, Long, & Meek, 2004).

#### *Opleidingsniveau*

Naast verschil in aankoopgedrag tussen man en vrouw zijn er ook verschillen te herkennen tussen opleidingsniveau. In 2013 kocht 74% van de hoogopgeleide internetgebruikers online. Bij middelbaar opgeleiden was dit 63% en bij laagopgeleiden 44% (Beuningen, et al., 2014). Uit onderzoek van IO



Research (IO Research, 2012) blijkt dat personen met een hoger opleidingsniveau ook frequenter online kopen.

Online verkopers die gedurende het aankoopproces rekening houden met verschillen in geslacht en opleidingsniveau hebben meer kans op een succesvolle verkoop.

#### **2.1.4 Technologische ontwikkelingen**

De trends en ontwikkelingen op technologisch vlak hebben invloed op de mogelijkheden om fashion via internet te verkopen. De belangrijkste ontwikkelingen zijn de acceptatie van internet als verkoopkanaal, mobiel internetgebruik, big data en online maatbepalingstools.

##### *Acceptatie van internet als verkoopkanaal*

In Nederland wordt in toenemende mate via internet gekocht. Van het totaal aantal internetgebruikers groeide het aantal internetkopers tussen 2005 en 2013 van 55% naar 82%. Het aandeel aankopen aan kleding en sportschoenen steeg in diezelfde periode van 27% naar 58% (StatLine, 2014). Ook steeg het e-fashion aandeel van de totale fashionverkopen in Nederland van 2% naar meer dan 7% (ABN Amro, 2013). Het bestellen en betalen van fashion via internet is eenvoudiger en betrouwbaarder geworden, ten opzichte van een aantal jaren geleden. Hierdoor wordt het internet als verkoopkanaal door de consument geaccepteerd (Erich, 2014). Deze ontwikkeling maakt het e-fashionverkopers gemakkelijker om online te verkopen.

##### *M-commerce*

Zoals in de demografische ontwikkelingen genoemd heeft vrijwel de gehele Nederlandse bevolking toegang tot internet. Recent is het internetgebruik mobieler geworden. Zo steeg het internetgebruik via de mobiele telefoon van 2005 tot 2013 van 11% naar 72%. Het internet gebruik via andere apparatuur steeg van 4% naar 64% (StatLine, 2014). Deze categorie bestaat vrijwel volledig uit de tablet (Deguelle, 2014). De mobiele apparaten worden onder andere gebruikt om aankopen te doen. Zo werd in 2014 16,6% van de online aankopen via een mobiele device gedaan, tegenover 12% in 2013 (NU, 2014). Voor online verkopers betekent dit dat zij hun website moeten optimaliseren voor de mobiele gebruikers. Bezitters van een mobiel apparaat hebben de vrijheid om op ieder moment van de dag een webshop te bezoeken en te bestellen.

##### *Big data*

Door de toegenomen toegang tot en acceptatie van het internet door de Nederlandse consument hebben websitebeheerders meer informatie gekregen over het online bezoekersgedrag.

Via 'big data' kunnen muisbewegingen en bezoekersgedrag per IP-adres worden gemonitord (Marketingfacts, 2014). Met deze data kunnen trends in het aankoopgedrag worden gesignaleerd of kan productinformatie worden aangepast. Soms gebruiken e-fashionstores 'big data' om voorraad informatie aan te passen. Als een klant altijd dezelfde maat behoudt, en andere maten retour stuurt, kan de informatie over de beschikbaarheid van producten worden bijgesteld (Spijkerman, 2014).

##### *Maatbepalingstools*

Door de toegenomen populariteit van e-fashion in Nederland zijn er ook technologische mogelijkheden om op afstand de kledingmaat te bepalen. Hier zijn verschillende methoden voor. Er

kan bijvoorbeeld op basis van de lichaamsmaten een digitale paspop of avatar gemaakt worden van een persoon. Deze paspop kan ook gemaakt worden aan de hand van een foto met de webcam. Tot slot kan nieuwe kleding worden vergeleken met kleding die een klant al heeft. De maatbepalingstools zijn een recente trend en worden momenteel in beperkte mate door de e-fashionbranche gebruikt. Een overzicht van de verschillende tools is te zien in bijlage 10.

### 2.1.5 Ecologische ontwikkelingen

Nederlandse initiatieven en trends die een milieu-ontzienend effect hebben op de distributie van e-fashion, worden in deze paragraaf behandeld. MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen), de belasting op CO<sub>2</sub> en “LEAN and GREEN” zijn de relevante trends in Nederland.

#### *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*

Wereldwijd is er steeds meer bewustwording van de effecten van milieuverontreiniging. Consumenten zijn kritischer tegenover een maatschappelijk verantwoord beleid van bedrijven (Redactie Duurzaambedrijfsleven, 2013). Op fashionwebsites is erg weinig informatie te vinden over verminderen van verspilling. Een kledingverkoper als C&A richt zich voornamelijk op duurzame productie en recycling. Ook in andere fashionwebshops wordt niet gesproken over het ecologisch beleid met betrekking tot de logistiek. Modeverkopers informeren consumenten niet over de ecologische gevolgen die hun aankoop- en/of retourbesluit heeft.

#### *Belasting op CO<sub>2</sub>*

Om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te reduceren is in 1997 gedurende het Kyoto protocol de 20-20-20 doelstelling opgesteld. Hierin staat onder andere dat de CO<sub>2</sub>-uitstoot in de Europese Unie met 20% gereduceerd moet zijn in 2020, ten opzichte van 1990. Tevens wordt er gekeken naar de energieconsumptie uit hernieuwbare bronnen zoals wind- en zonne-energie en de energie-efficiëntie (EU, z.d.). Alle uitstoot wordt omgerekend naar CO<sub>2</sub>. Voor de totale uitstoot betalen bedrijven in de EU een heffing. Zo stimuleert de Europese overheid bedrijven om zuiniger met hun energieverbruik om te gaan.

#### *LEAN and GREEN*

Voor bedrijven en overheidsinstellingen bestaat het stimuleringsprogramma LEAN and GREEN voor een duurzamere logistiek. Het doel van LEAN and GREEN is CO<sub>2</sub>-besparing en een reductie in transportkosten. Hiermee kunnen logistieke dienstverleners een award winnen. Logistieke dienstverleners en andere transportbedrijven kunnen een plan van aanpak indienen, waarin tools staan om de CO<sub>2</sub>-reductie te realiseren. Bij goedkeuring door Connekt betaalt de kandidaat een bedrag van €1.800 per tool per jaar. Bij het halen van de doelstellingen mag het figuur 4 afgebeelde LEAN and GREEN label gebruikt worden (Connekt, 2014).



**Figuur 4: LEAN and GREEN label (Connekt, 2014)**

### 2.1.6 Politiek / juridische ontwikkelingen

In deze paragraaf komen de trends en ontwikkelingen op politiek en juridisch vlak aan bod. Hierbij ligt de focus op regelgeving betreffende de bezorg- en retourrechten en plichten in de e-commerce.

Via internet bestelde producten moeten binnen 30 dagen geleverd zijn. Als een online verkoper ervoor kiest om een kortere levertermijn te hanteren, is de verkoper wettelijk verplicht zijn belofte na te komen. De verantwoordelijkheid voor het succesvol afleveren van een online besteld artikel ligt bij

de verkoper. Ook als de transporteur een bezorgfout maakt, moet de verkoper de bestelling alsnog leveren. Dit geldt ook voor een bestelling die elders dan bij de koper wordt afgeleverd. Postkantoren, afhaalpunten of de burens zijn dus niet verantwoordelijk voor een succesvolle levering van een online gekocht product (Webwinkelrecht.nl, z.d.).

De kosten voor het retourneren zijn wettelijk gezien voor de koper. Online verkopers hebben de mogelijkheid om kosten in rekening te brengen voor het leveren of retourneren van een online bestelling. Er mogen echter geen administratiekosten in rekening worden gebracht en bij een retour moet het volledige aankoopbedrag worden teruggestort. In Nederland worden retouren vaak door de verkoper betaald. Wanneer de klant de retourkosten echter wel betaalt dient dit expliciet gecommuniceerd te worden, zodat de koper niet voor onverwachte kosten komt te staan. Als de koper ontevreden is met zijn bestelling, heeft hij 14 dagen de tijd om het product te retourneren. Het retourrecht blijft van kracht als de klant het pakket geopend heeft of kledingstukken gedragen heeft (Webwinkelrecht.nl, z.d.).

Momenteel oefenen lokale overheden weinig invloed uit op de bezorging van online bestellingen. Naarmate er echter meer in buitenwijken en binnensteden bezorgd wordt, krijgen gemeenten te maken met meer verkeersoverlast. Gemeenten hebben de mogelijkheid om hun invloed te vergroten, door bijvoorbeeld venstertijden te hanteren. Met de invoering van venstertijden hebben logistieke dienstverleners minder tijd om een bestelling af te leveren (Spijkerman, 2014).

### **2.1.7 Conclusie DESTEP- analyse**

De huidige situatie op macro-gebied is gunstig voor internetverkoop. Consumenten in Nederland zijn vertrouwd geraakt met het internet als informatiebron en verkoopkanaal. Van de Nederlanders heeft 97% toegang tot internet en 75% hiervan koopt via internet. Momenteel zijn er 10,5 miljoen Nederlandse consumenten die online aankopen doen. De leeftijden van deze consumenten lopen inmiddels verder uiteen dan een aantal jaar geleden.

De toename van het aantal online aankopen heeft onder andere te maken met de aantrekkende economie. Consumenten hebben meer bestedingsruimte en er is een beter investeringsklimaat voor e-fashion bedrijven. De toename wordt ook veroorzaakt door de stijging van het internetgebruik de afgelopen 5 jaar. Dit komt onder andere door de toegenomen mobiliteit van internetapparatuur.

Een andere ontwikkeling is het feit dat consumenten en overheden kritischer zijn geworden met betrekking tot duurzaam beleid van bedrijven in Nederland. Consumenten hechten waarde aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en bedrijven betalen een belasting die afhangt van hun energieverbruik.

Een laatste ontwikkeling zijn de nieuwe technologische tools om online bezoekersgebruik inzichtelijk te maken of in nauwkeurige productinformatie te voorzien.

Uit de bovenstaande conclusies blijkt dat de ontwikkeling in de macro omgeving van de e-fashionbranche positief is. De doelgroep voor de e-fashion wordt groter en de bestedingen nemen toe. Ook zijn er meer mogelijkheden op technologisch vlak, waardoor e-commerce bedrijven beter in kunnen spelen op consumentengedrag. Tot slot verwachten overheden en consumenten van Nederlandse bedrijven dat zij duurzamer opereren. Dit rapport speelt hierop in door voor de e-fashionbranche handvatten aan te reiken.

## 2.2 Meso omgevingsanalyse

De meso omgeving kan wordt beïnvloed door de verschillende spelers in de e-fashionbranche. Om deze omgevingsfactoren in kaart te brengen, is gebruik gemaakt van het ABCD-model (Kotler, 2011). Met behulp van dit model worden de afnemers, de bedrijfstak, de concurrentie en de distributie geanalyseerd. In deze analyse is onderscheid gemaakt tussen fashion en basic fashion, die via internet worden gekocht. Daarnaast is er rekening gehouden met combinaties tussen clicks & bricks en 100% clicks.

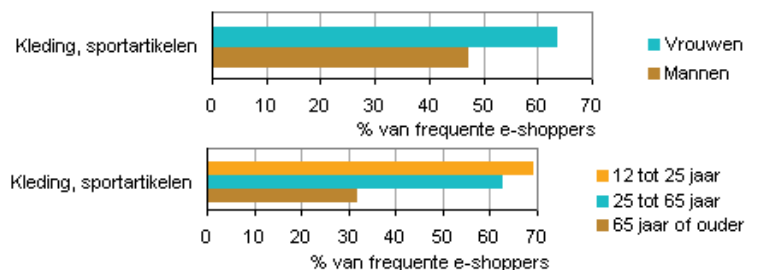
### 2.2.1 Afnemersanalyse

Aan de hand van een afnemersprofiel van de Nederlandse fashionconsument zijn de trends in koopgedrag geanalyseerd. Vervolgens zijn de beweegredenen en standpunten van Nederlandse consumenten in kaart gebracht. Deze beweegredenen en standpunten zijn gebaseerd op de enquête die voor dit onderzoek is afgenomen.

#### *Nederlandse consumenten*

De Nederlander besteedde in 2012 gemiddeld 703 euro aan fashion. De gemiddelde uitgaven aan fashion namen de afgelopen jaren af (ABN AMRO, z.d.). Per online bestelling wordt door 36 tot 45 jarigen het meest uitgegeven, namelijk 110 euro. De categorie 46 tot 55 jarigen en 75 plussers zitten hier net onder met 109 euro per bestelling. Vrouwen geven ook per bestelling meer uit dan mannen. Voor vrouwen is het gemiddelde bestelbedrag 103 euro, terwijl mannen gemiddeld 78 euro per bestelling besteden (Grabbeek, 2015).

Van de frequente e-shoppers is het percentage vrouwen dat online kleding en sportartikelen koopt beduidend groter dan het percentage mannen, zo valt op te maken uit figuur 5. De leeftijdsgroep van 12 tot 25 jaar is de grootste afnemersgroep voor kleding en sportartikelen, op de voet gevolgd door de 25 tot 65 jarigen. Uit onderzoek van Klarna blijkt dat de leeftijdsgroep 26-35 relatief weinig online koopt. Vanaf 36 jaar wordt er frequenter online kleding gekocht (Grabbeek, 2015). De leeftijdsgroep boven de 65 jaar shopt het minst frequent online kleding en sportartikelen, zie figuur 5. Recent is er vanuit deze leeftijdsgroep meer interesse in het kopen van kleding online. De bestedingen van de 76plus-groep steeg in de loop van 2014 met 10% (Grabbeek, 2015).



**Figuur 5: Online kleding aankopen naar geslacht en leeftijd (Sleijpen & Wobma, 2013), (Sleijpen, Steeds meer mensen kopen online, 2013)**

#### *Koopgedrag*

Volgens de theorie van Copeland kan koopgedrag worden verdeeld in vier categorieën, op basis van het type product. Deze verdeling is als volgt: *convenience goods*, *shopping goods*, *unsought goods* en *specialty goods*. *Convenience goods* zijn producten die zonder extra inspanning verkrijgbaar zijn. Deze producten worden vaak vanuit impuls gekocht. Voordat een koper *shopping goods* koopt, doet hij meer moeite. Hij zal aanbieders en producten vergelijken om een onderbouwde aankoopkeuze te maken. *Unsought goods* zijn producten waarvan de koper niet weet dat ze bestaan.. *Specialty goods*

zijn lastig te verkrijgen luxe goederen, waarbij een koper veel moeite moet doen om deze aan te schaffen. Deze producten zijn door schaarste vaak prijzig.

Om deze theorie toe te passen op de fashionbranche, is het noodzakelijk om onderscheid te maken tussen fashion en basic fashion.

Fashion valt te categoriseren als een *shopping good*. Dit houdt in dat een koper al winkelend kwaliteit, prijs en stijl vergelijkt en zo tot een onderbouwde aankoopkeuze komt. E-fashionstores doen er goed aan om productinformatie duidelijk te vermelden en de consument zo transparant mogelijk te informeren. De categorie *shopping goods* is op te delen in homogene en heterogene producten. Tussen homogene producten onderling is nauwelijks verschil, bijvoorbeeld graan of melk. Fashion is een heterogeen product, waarbij stijl en ontwerp het product onderscheidend maakt (Markteffect, 2015).

Kopers zullen basic fashion meer uit gewoonte kopen. Daarom is basic fashion te definiëren als een *convenience good*. Basic fashion is gemakkelijk te verkrijgen en de koper zal weinig moeite doen om het product aan te schaffen. Convenience goods kunnen worden opgedeeld in stapelgoederen, impulsartikelen of *emergency goods*. Stapelgoederen worden regelmatig aangeschaft, waarbij de koper rekening houdt met het merk. Impulsartikelen worden zonder planning gekocht, terwijl *emergency goods* vanwege een urgente behoefte gekocht worden. Onder welke variant van *convenience goods* basic fashion valt is afhankelijk van de voorbereiding van de koper.

De koper van basic fashion maakt zijn koopbesluit in korte tijd en wil vervolgens het aankoopproces van basic fashion moet snel doorlopen. E-fashionverkopers doen er goed aan om de productpagina eenvoudig en overzichtelijk te maken.

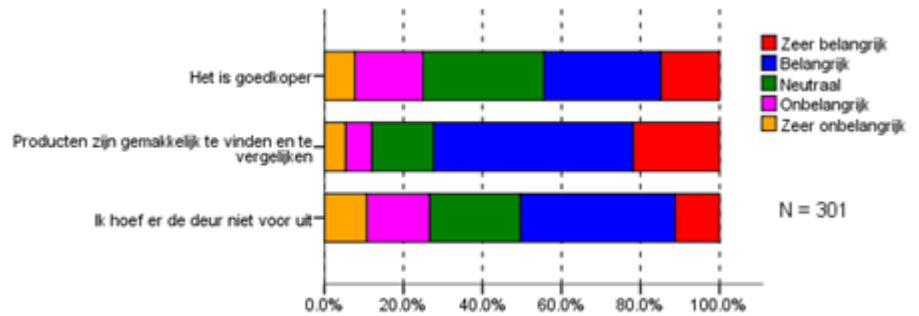
Een andere model dat gericht is op online aankoopgedrag is van Howard en Shethy. Dit model maakt onderscheid tussen uitgebreid probleemoplossend aankoopgedrag, beperkt probleemoplossend aankoopgedrag en routinematig aankoopgedrag. Deze verdeling is afhankelijk van de productsoort en de voorkennis van de koper. Bij uitgebreid probleemoplossend aankoopgedrag doet een koper veel voorkennis op voordat hij een product aanschaft. Vaak dient het internet als informatiebron en niet als verkoopkanaal. Het zijn vooral dure en grote aankopen die op deze wijze worden aangeschaft. Bij beperkt probleemoplossend aankoopgedrag heeft een koper al enige voorkennis van de productsoort. Hij zal meerdere webshops bezoeken en vergelijken, voordat hij tot aankoop overgaat. Eventueel bezoekt de koper een fysieke winkel. Bij routinematig aankoopgedrag is er veel voorkennis, omdat de koper het product meestal al eerder heeft aangeschaft. Hij weet van tevoren welke variant hij moet hebben, waardoor het aankoopproces weinig tijd in beslag zal nemen (Kies, 2010).

Ook bij het toepassen van deze theorie moet er onderscheid gemaakt worden tussen fashion en basic fashion. Fashionshoppers zullen beperkt probleemoplossend aankoopgedrag vertonen, waarbij ze alternatieven vergelijken voordat ze tot aankoop overgaan. Basic fashion wordt via routinematig aankoopgedrag aangeschaft. Dit geeft e-fashionstores relatief minder mogelijkheden om de koper gedurende het proces te beïnvloeden, ten opzichte van probleemoplossend koopgedrag. Bij deze vormen zoekt de koper nog naar informatie, terwijl hij dit bij routinematig aankoopgedrag minder of niet zal doen.



### Beweegredenen van consumenten

Van de 396 respondenten van het kwantitatieve onderzoek koopt 76% wel eens kleding via internet. Dit zijn 301 respondenten. De redenen waarom zij kleding via internet kopen, zijn te zien in figuur 6. Uit het staafdiagram blijkt dat de mogelijkheid om producten te vinden en te vergelijken

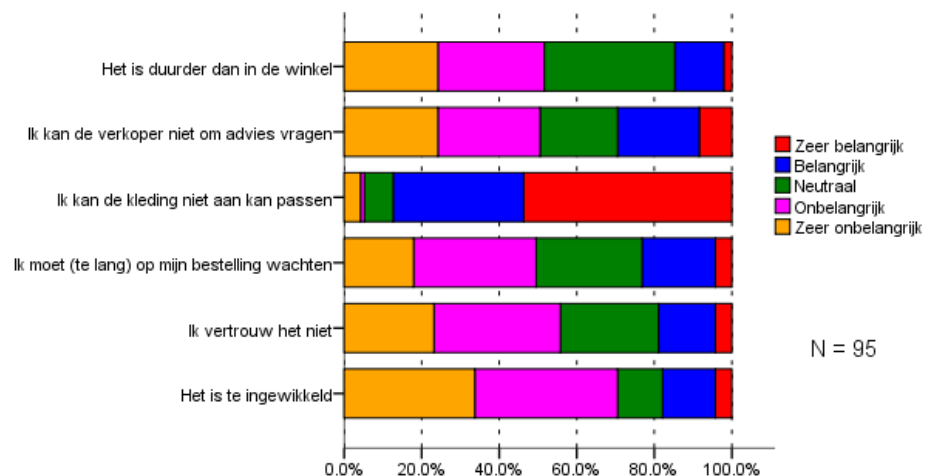


Figuur 6: Redenen om kleding online te kopen

door meer dan 70% van de respondenten als de belangrijkste reden wordt benoemd om online te kopen. Het gemak van thuis shoppen en de prijs worden vergelijkbaar belangrijk gevonden. Het valt op dat de mogelijkheid om vanuit huis te kopen door een iets groter deel als belangrijk wordt gezien, terwijl er meer respondenten zijn die de prijs als zeer belangrijk aspect beschouwen. Uit de antwoorden op de open vraag blijkt dat respondenten ook veel waarde hechten aan de tijdsbesparing. Daarnaast worden de onbeperkte openingstijden en het brede assortiment als redenen genoemd om online kleding te kopen. Deze uitkomst komt overeen met een onderzoek van Simon-Kucher & Partners waaruit blijkt dat consumenten vooral vanwege het gemak via internet kopen. De belangrijkste reden is dat men 24/7 online kan kopen, gevolgd door de prijs als argument. Opvallend is dat uit dit onderzoek blijkt dat één derde geen rekening houdt met de prijs (Molenaar R. , 2013).

Betaaloplossingsbedrijf Klarna heeft onderzocht op welke momenten Nederlandse consumenten online kleding kopen. De meest populaire dag is dinsdag, terwijl de zaterdag het minst populair is. Op deze dag hebben consumenten tijd om naar de winkel te gaan. Ook blijkt uit dit onderzoek dat de meeste aankopen tussen 20:00-21:00 's avonds worden gedaan (Grabbeek, 2015). Dit ondersteunt de waarde die consumenten hechten aan het altijd online kunnen kopen.

De reden waarom consumenten liever in de winkel kopen, is erg eenduidig, zo is af te leiden uit figuur 7. Uit deze figuur blijkt dat het niet kunnen passen door het overgrote deel als zeer belangrijk (54%) of belangrijk (34%) wordt ervaren. Slechts 5% is het met deze reden oneens of zeer oneens. De andere redenen, waaronder prijs, advies, wachttijd, vertrouwen en complexiteit worden door minimaal de helft van de consumenten als onbelangrijk gezien. Het advies van een verkoper in de winkel wordt door een kleine 10% als zeer belangrijk en door 15% als belangrijk gezien. Volgens de respondenten zijn overige redenen om niet

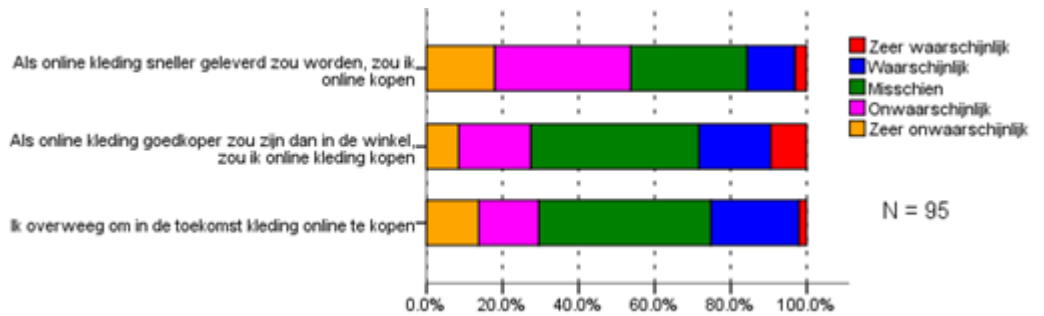


Figuur 7: Redenen waarom consumenten kleding niet online kopen

volgens de respondenten zijn overige redenen om niet

e-fashion te kopen: het gemis van het sociale aspect van winkelen, angst voor een complexe retourprocedure, verzendkosten en de behoefte om de stof / kwaliteit te voelen.

Figuur 8 toont de bereidheid van offline kopers om online te kopen. Uit de diagram blijkt dat het voor meer dan 50% van de respondenten in de toekomst



**Figuur 8: Redenen waarom consumenten online kleding zouden kopen**

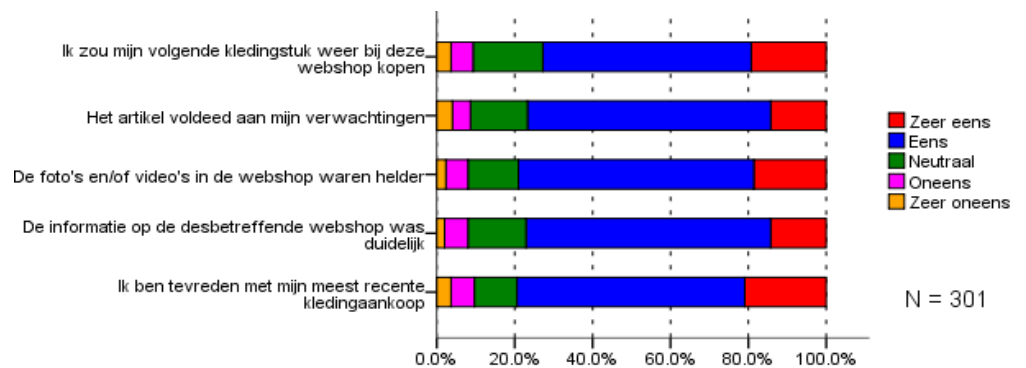
onwaarschijnlijk is dat

ze kleding online gaan kopen. Consumenten reageren nauwelijks op kortere levertijden; 80% geeft aan oneens of neutraal te zijn. Respondenten geven aan dat ze online kleding gaan kopen als fysieke winkels verdwijnen, de maatvoering nauwkeuriger wordt, het vertrouwen in de juiste maatvoering groeit of als bestellen/retourneren via internet beduidend goedkoper wordt.

### Tevredenheid

In de huidige situatie zijn consumenten redelijk tevreden over de wijze waarop fashion via internet wordt aangeboden en geleverd. Uit een onderzoek van SDL onder meer dan 3000 consumenten in zes landen, waaronder Nederland, blijkt dat de belangrijkste frustraties van online kledingshoppers zijn: artikelen die niet op voorraad zijn (60%), onvoldoende beschikbare informatie (52%) of een andere ervaring in de webwinkel, tegenover de fysieke winkel (47%). 66% Van de consumenten is bereid om meer te betalen voor een betere ervaring (Keulen, 2014).

Uit figuur 9 blijkt dat 80% van de online kopende respondenten tevreden is met hun meest recente aankoop online, waarvan 20% zeer tevreden. Ongeveer 20% is neutraal of ontevreden over hun meest recente kledingaankoop online.



**Figuur 9: Tevredenheid van online kopers**

Onderzoek van GfK (Peters, 2013) onder 2001 consumenten constateert dat 45% zeer tevreden en 50% tevreden is over . Uit dit onderzoek komt ook aan het licht dat deze consumenten terughoudender zijn met het aanbevelen. De NPS (Net Promoter Score) komt uit op 8, met 25% *promoters* en 17% *detractors*. Van het totaal (N=1779) is 58% tevreden zonder aan te bevelen. Voor schoenen en accessoires geldt een vergelijkbare tevredenheid. Bij deze categorie zijn consumenten terughoudender met aanbevelen. Fashion: schoenen & lifestyle heeft een NPS van -5, met 16% *promoters* en 21% *detractors*.

Naast de gesloten vragen in figuur 9 zijn er ook één open vraag gesteld over de tevredenheid van consumenten met de Nederlandse e-fashion. Opvallend is dat bij de open vraag wordt geklaagd

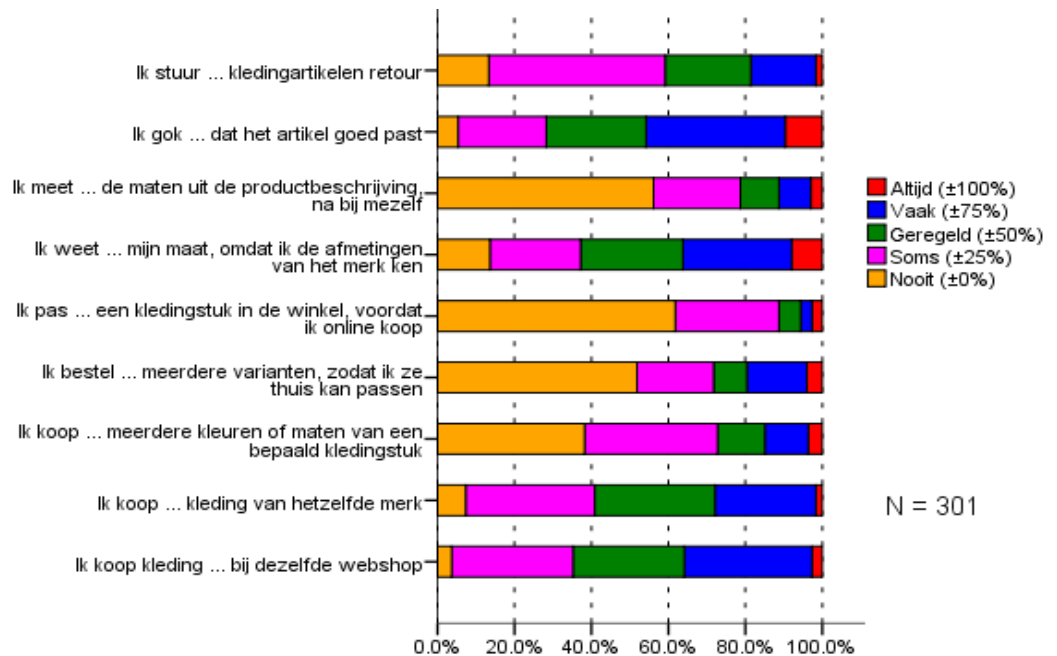


over de beperkte foto's op fashionwebsites respondenten, terwijl met bij de stellingen over het algemeen tevreden is over de informatievoorziening. Volgens de respondenten zijn er alleen foto's van modellen met kleinere maten op de website te vinden. Vooral consumenten die zelf een grotere maat hebben, vinden het hierdoor lastig om te zien hoe de kleding staat. Voornamelijk vrouwelijke respondenten klagen over het onrealistische beeld dat deze foto's geven.

### Retourgedrag

Consumenten sturen hun aankoop retour als ze ontevreden zijn. In figuur 10 is een beeld geschetst van het retourgedrag van e-fashion kopende consumenten. Uit de figuur blijkt dat slechts 13,3% van de respondenten nooit e-fashion artikelen retourneert. Veruit de grootste groep geeft aan soms te retourneren. Exact 40% van de consumenten stuurt geregeld of vaak artikelen retour. Een kleine 3% stuurt altijd retour.

De reden van een retourzending wordt verderop in de enquête duidelijk: 94% van de respondenten geeft aan wel eens te gokken dat een online besteld fashionartikel goed past. Hiervan geeft bijna de helft aan dit vaak of altijd te doen. Consumenten blijken ook in beperkte mate bereid om de maten die op de website staan



Figuur 10: Retourgedrag

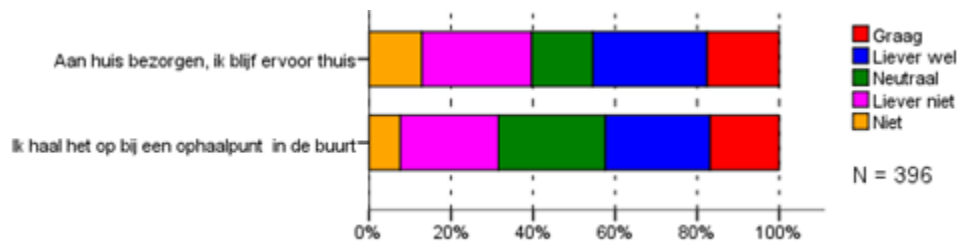
weergegeven, bij zichzelf na te meten. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dit nooit te doen. Ook past meer dan 60% nooit een artikel in de winkel, alvorens het online aan te schaffen. Eén van de gevolgen is dat consumenten meerdere artikelen aanschaffen, deze thuis passen en een deel van de bestelling retour sturen. Dit wordt door de helft van de respondenten wel eens gedaan. Ook worden regelmatig varianten van één bepaald artikel gekocht.

Het is onduidelijk hoeveel procent van de Nederlandse bevolking meerdere maten van één artikel bestelt. In het Verenigd Koninkrijk is wel onderzoek (Dusto, Amy, 2012) gedaan naar dit aankoopgedrag. Dit onderzoek constateert dat 41% van de Engelse consumenten bewust meerdere maten bestelt en de bestelling deels retourneert. 12% Procent van de Engelse consumenten koopt bewust meerdere maten om ze thuis te passen, maar vergat de niet passende producten retour te sturen. Ook geeft 11% aan dat ze fashionartikelen retourneren die gedragen zijn.

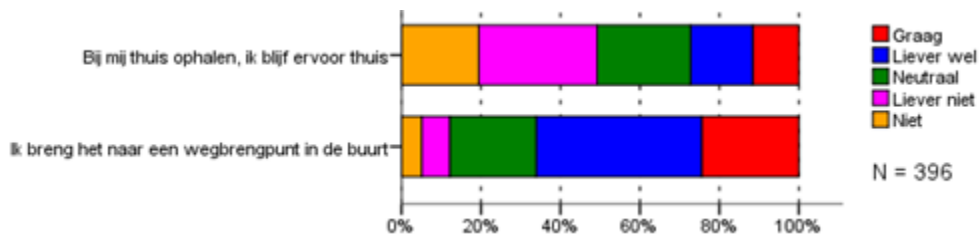
Bij figuur 10 valt ook op dat consumenten wisselend trouw zijn aan één bepaald merk of aan een bepaalde webshop. De respondenten zijn relatief trouwer aan een webwinkel, dan aan een specifiek kledingmerk.

### Bezorg- en retourvoorkeuren

In de enquête is onderzoek gedaan naar de lever- en retourvoorkeuren van de Nederlandse consument. Uit figuur 11 blijkt dat consumenten relatief gelijkmatig verdeeld zijn over de voorkeur voor thuisbezorging of afhalen. Er is een minieme voorkeur voor het afhalen, terwijl er meer respondenten neutraal staan tegenover de afhaalpunten. Er zijn relatief meer respondenten die liever niet willen dat de bestelling aan huis wordt geleverd. Nederlandse consumenten hebben een veel duidelijker voorkeur als het gaat om het retourneren van een e-fashionartikel, zo blijkt uit figuur 12. Meer dan 60% van de respondenten geeft aan liever te retourneren via een afhaalpunt. Van de respondenten geeft 50% aan dat zij hun retourartikel niet thuis willen laten afgehaald.



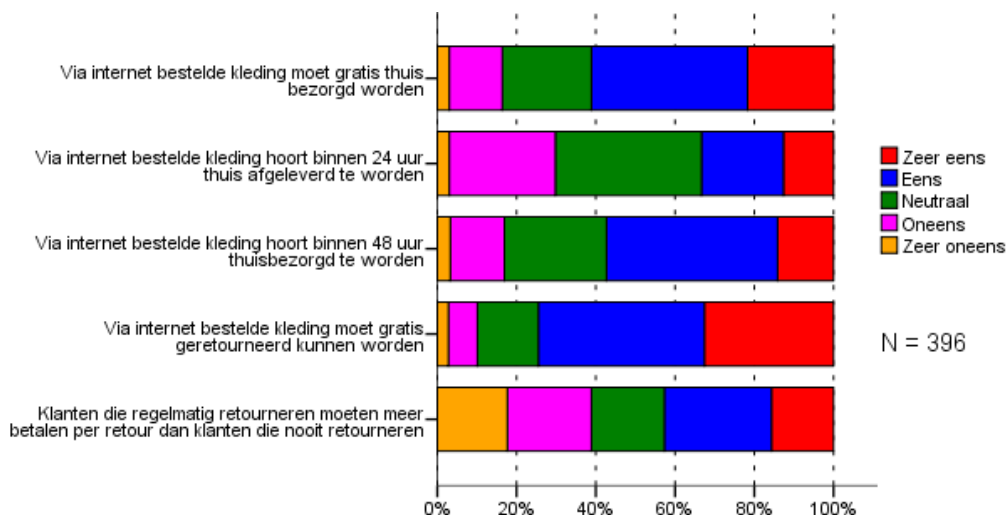
**Figuur 11: Levervoorkeuren**



**Figuur 12: Retourvoorkeuren**

De standpunten van Nederlandse consumenten over de bezorging van e-fashion zijn weergegeven in figuur 13. Een meerderheid van 60% van de respondenten is van mening dat via internet bestelde kleding gratis thuis bezorgd moet worden. Als het gaat om de leveringstermijn, zijn de meningen relatief gelijk verdeeld over een levering binnen 24 uur. Het merendeel van de respondenten verwacht wel een levering binnen 48 uur. Meer dan driekwart van de respondenten vindt dat via internet bestelde kleding gratis geretourneerd moet kunnen worden. Dit komt overeen met een onderzoek van paypal, waaruit blijkt dat 56% van de Nederlandse consumenten gratis retourneren als een must zien (Paypal, 2014). Een onderzoek van Forrester concludeert dat consumenten meer waarde hechten aan gratis verzending dan aan een hele korte leveringstermijn (van Keulen, 2013). Deze bevinding kan op basis van het kwantitatieve onderzoek dat in dit rapport is uitgevoerd, worden bevestigd.

De meningen zijn verdeeld over de vraag of klanten die regelmatig retourneren, meer zouden moeten betalen voor retouren, dan consumenten die nooit retourneren. Er zijn iets meer consumenten die het met deze stelling eens zijn, maar dit verschil is zeer minimaal.



Figuur 13: Bezorging in de e-fashion

### Retourredenen

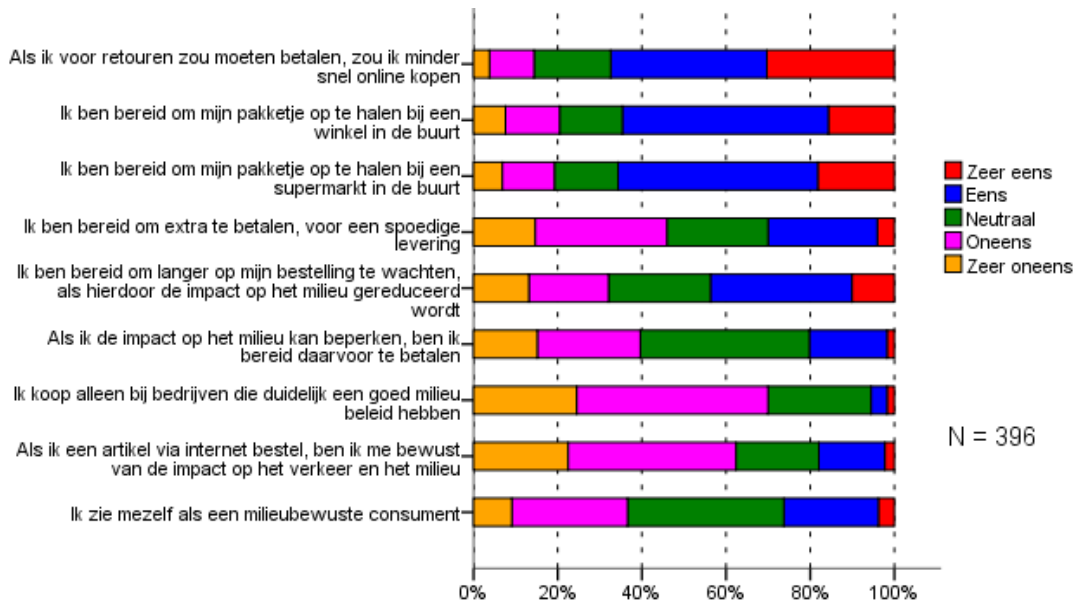
Aangezien er in de e-fashionbranche relatief veel geretourneerd wordt ten opzichte van andere branches, is het interessant om inzicht in de beweegredenen van consumenten te verkrijgen. Uit onderzoek van de Hogeschool van Amsterdam is geconcludeerd dat 88% van de Nederlandse consumenten het online aangeschafte kledingstuk retour zou sturen omdat het niet voldoet aan de verwachtingen (Hogeschool van Amsterdam; CB-Logistics, 2014). Hierbij is geen onderscheid gemaakt tussen product specifieke eigenschappen. In dit onderzoek is dat wel gedaan. Aan e-fashion kopende respondenten is gevraagd of zij kleding retourneren omdat het niet voldoet aan de beschrijving, omdat het niet aan de verwachtingen voldoet of omdat het artikel niet goed past. De laatste twee redenen zijn duidelijk de belangrijkste, zo blijkt uit figuur 14. Waarschijnlijk is het goed passen onderdeel van de verwachtingen van de koper. Minder dan 5% van de respondenten die online kopen, geven aan het oneens te zijn met de stelling: Ik stuur online bestelde kleding retour omdat het niet goed past. Andere redenen die respondenten noemen om kleding retour te sturen zijn: kleding is beschadigd / productiefout, zit niet lekker / staat niet mooi, spijt van de aankoop of het wordt elders goedkoper aangeboden.



Figuur 14: Redenen om te retourneren

### Consumenten en duurzaamheid

In figuur 15 zijn de standpunten van consumenten tegenover duurzaamheid in de e-fashion weergegeven. Bijna 70% van de respondenten geeft aan dat zij terughoudender zouden zijn met online kleding kopen, als zij voor retouren zouden moeten betalen. De overgrote meerderheid van de respondenten is ook bereid om een bestelling op te halen bij een winkel of supermarkt in de buurt. Bijna de helft van de respondenten is niet bereid om te betalen voor een spoedige levering. Hieruit blijkt dat het merendeel de fashionartikelen niet direct nodig heeft. Dit sluit aan bij de conclusie uit de vorige paragraaf, namelijk dat de levertermijn niet belangrijk genoeg wordt geacht, om voor te betalen. Opvallend is dat consumenten wel gewillig staan tegenover een langere levertijd ten gunste van een gereduceerde impact op het milieu, maar niet bereid zijn om hiervoor te betalen. Het milieubeleid van een e-fashion aanbieder speelt geen rol bij de keuze voor een aanbieder, geeft 70% van de respondenten aan. Meer dan 60% beweert ook zich niet bewust te zijn van de impact op het milieu en het verkeer bij bestellen via internet. De geënquêteerde Nederlandse consumenten zien zichzelf niet als bijzonder milieubewust. Respondenten zijn over deze vraag verdeeld, met een neiging naar milieu onbewust, zo blijkt uit figuur 15.



Figuur 15: Duurzaamheid in de e-fashion

Een veelvoorkomende praktijk is, dat consumenten online meerdere varianten van een fashionartikel bestellen, zodat ze thuis kunnen passen en vergelijken. Goed passende artikelen worden gehouden en de rest gaat retour. Dit is een inefficiënte handelswijze waarbij relatief veel verspilling per bestelling wordt veroorzaakt.

### 2.2.2 Bedrijfstakanalyse

In de bedrijfstakanalyse zijn e-fashionbedrijven in Nederland onder de loep genomen. Hierbij is onderzocht uit welke facetten e-fashion bestaat, wat de omzet in de bedrijfstak is en waar het strategisch beleid van e-fashion verkopers in Nederland op gebaseerd is.

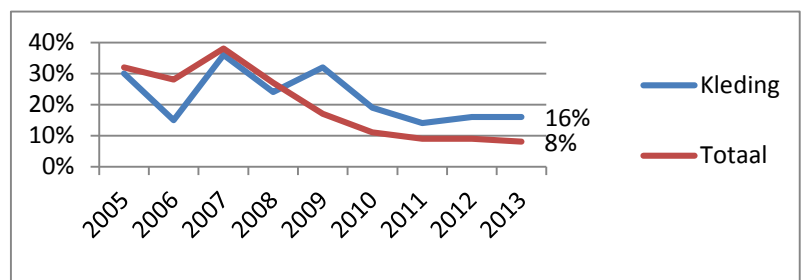
### E-fashionbedrijven in Nederland

Nederlandse e-fashionbedrijven verhandelen confectie- of maatkleding via internet door middel van een webshop. De fashionketens zijn vaak een combinatie tussen webshop en fysieke winkels ofwel *clicks & bricks*, maar het kan ook zijn dat er uitsluitend via de webshop wordt verkocht (100% *clicks*). Om de branche beter in kaart te brengen wordt er onderscheid gemaakt tussen de fashion en de basic fashion. Fashionartikelen zijn relatief duurdere modeproducten, waarbij trends en merken een grote rol spelen. Basic fashion daarentegen is minder aan trends onderhevig. Dit zijn relatief eenvoudige producten waarbij prijsaspecten een grotere rol spelen.

In 2014 waren er 5.810 e-fashionverkopers in Nederland. Dit was een groei van 17% ten opzichte van het jaar ervoor, toen er 4.980 kleding verkopers waren (Twinkle Magazine, 2014). In de branche zijn ongeveer 400 grote spelers verantwoordelijk voor het grootste deel van de omzet (Lugtenborg, 2014).

### Omzetontwikkeling

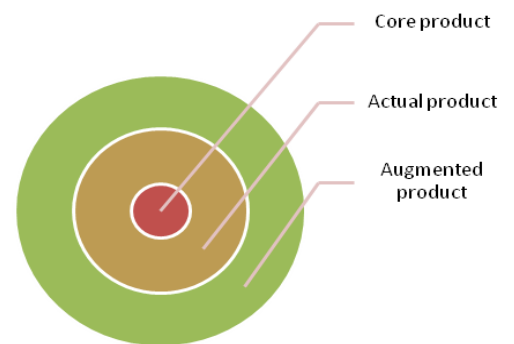
Het internet is als verkoopkanaal voor fashion de afgelopen jaren sterk aan populariteit gegroeid. Zo groeiden van 2012 tot 2013 de e-fashion bestedingen met 16% naar 850 miljoen euro (Rabobank, 2014). De totale verkoop via internet laat sinds 2007 een afnemende groei zien. Van 2012 naar 2013 groeide de omzet met 8% naar 10,5 miljard euro (Thuiswinkel, 2014). In figuur 16 is de jaarlijkse omzetontwikkeling van online fashion en van de totale fashion weergegeven. Uit deze cijfers blijkt dat de groei van online kledingverkoop vanaf 2009 jaarlijks is afgenomen. Van 2012 naar 2013 heeft deze groei zich gestabiliseerd.



Figuur 16: Omzetontwikkeling van e-fashion en totale online verkoop (ABN Amro, 2013)

### Opbouw van het product

Volgens de theorie van Kotler is het product op te delen in drie verschillende lagen, zie figuur 17. De eerste laag is het *core product*, ofwel de kernbehoefte waarin het product voorziet. Het *core product* van fashion is op twee manieren te definiëren, afhankelijk van het product. De kernbehoefte is warmte of bescherming. Voor fashionproducten kan het uitdragen van stijl ook de kernbehoefte zijn, terwijl dit bij basic fashion minder van belang is. Het *actual product* is het fysieke fashionproduct met alle producteigenschappen. Het *actual product* van fashion bestaat uit het materiaal, het ontwerp en het merk. De derde productlaag is het *augmented product*. Dit zijn alle toegevoegde diensten en services. Voor e-fashion is dit het koopgemak via internet en de lever- en retourprocedure (Kotler, 2011). Bij het verkopen van e-fashion is het noodzakelijk om de kernbehoefte van de koper in acht te nemen, omdat dit zijn koop- en retourgedrag zal beïnvloeden.



Figuur 17: Het product (Bordbiadvantage, 2010)

Het product fashion is sterk onderhevig aan trends en seizoenen. Om hierop in te spelen hanteren fashionmerken meerdere collecties per jaar. De wisseling tussen collecties, ook wel de modocyclus genoemd, volgt de afgelopen jaren korter op elkaar. Er worden kleinere volumes per collectie gehanteerd, waardoor er ruimte is voor meer collecties. Hiermee wil de branche beter inspelen op de klantbehoefte (Rabobank, 2014).

### Prijzontwikkeling

Om het aanbod in de e-fashionbranche inzichtelijk te maken is het interessant om te kijken naar de prijsontwikkeling. Het valt op dat de prijzen van ondermode met 13,2% gestegen zijn in 2012 ten opzichte van 2005. In dezelfde periode steeg de prijs van bovenmode met 0,5%. Dit komt overeen met de algemene prijsontwikkeling van kleding per doelgroep. Volgens de Rabobank komt dit omdat er lagere kortingen worden gegeven in de uitverkoopperiode. Hierdoor liggen de prijzen gemiddeld hoger (Rabobank, 2014).

**Tabel 1: Prijzontwikkeling fashion 2006-2014**

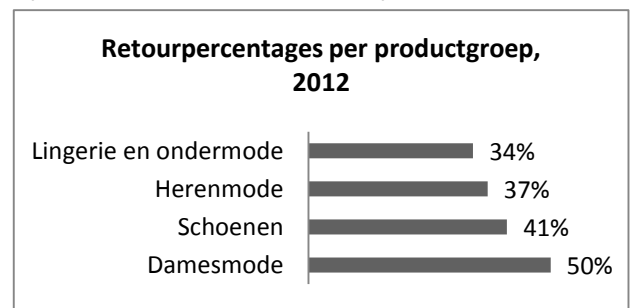
Totale kleding:	103,77
Heren:	98,63
Dames:	108,92
Kinderen:	97,79
Baby:	94,91
Kledingartikelen en toebehoren:	106,53

In tabel 1 is de prijsontwikkeling van fashion in Nederland per doelgroep uitgesplitst. Dit zijn indexcijfers uit 2014 ten opzichte van 2006. Uit de tabel blijkt dat fashion in Nederland gemiddeld 3,8% duurder is geworden. Het valt op dat de prijzen van dameskleding en accessoires zijn gestegen, terwijl heren-, kinder- en babykleding over dezelfde periode goedkoper is geworden. In 2013 kochten Nederlandse consumenten 2,8% minder kleding ten opzichte van 2012. Dit zou een gevolg van de genoemde prijsstijging kunnen zijn.

### E-fashion retouren

Zoals in de aanleiding is beschreven, is het hoge retourpercentage het belangrijkste obstakel op de weg naar een beter functionerende branche. De belangrijkste oorzaak voor een e-fashion retour is dat het bezorgde artikel niet past (Webwinkelweblog, 2011). Dit wordt veroorzaakt doordat fashionfabrikanten de maatvoering aanpassen aan het postuur van hun doelgroep (Lugtenborg, 2014). Fashion met een bepaalde maat kan afhankelijk van het merk in werkelijkheid tot wel 11% afwijken (Webwinkelweblog, 2011).

Een verdeling van het retourpercentage per productgroep is terug te vinden in figuur 18. Dit staafdiagram is gebaseerd op een onderzoek van Q & A Research & Consultancy (Quix, 2012). Uit dit figuur blijkt dat damesmode het vaakst retour wordt gezonden, gevolgd door schoenen, herenmode en ondermode. Zoals blijkt uit de afnemersanalyse kopen dames ook meer mode online dan heren.



**Figuur 18: Retourpercentages in de e-fashion (Quix, 2012)**

Geretourneerde artikelen worden bijna altijd weer, eventueel met een korting, verkocht. Gedurende de periode dat een fashionartikel onderweg is of bij een afhaalpunt of consument ligt, is het niet meer op voorraad en kan het niet verkocht worden. Door deze wachttijd kan het zijn dat artikelen uit de collectie gaan. Artikelen die uit de collectie zijn



worden met korting aan consumenten verkocht, of worden in bulk via een outletstore verkocht (Molenaar M. , 2015). Alle transport moet door de verkoper worden betaald. Daarnaast komt het voor dat geretourneerde kleding gedragen is. Deze kleding moet weer verkoopbaar gemaakt worden. Dit houdt in dat de kleding gerepareerd, gewassen en gestreken en weer verpakt moet worden (Lugtenborg, 2014). Al deze factoren zorgen ervoor dat het afhandelen van een e-fashion retour de verkoper gemiddeld 15 euro per artikel kost (Paazl, 2015).

Er is een verschil in retourgedrag van Nederlandse consumenten tussen fashion en basic fashion. In de afgenomen interviews wordt duidelijk dat de basic fashionbedrijven aanzienlijk minder kampen met retouren, dan fashionstores. Dit heeft enerzijds te maken met de maatvoering, die bij fashionstores sterk varieert tussen de verschillende, internationaal georiënteerde merken. Basic fashion daarentegen richt zich op de lokale Nederlandse markt, waardoor de consument zijn maat nauwkeuriger inschat. Anderzijds heeft dit te maken met de prijs. Basic fashion is aanzienlijk goedkoper, waardoor consumenten minder vaak de moeite nemen om de retourprocedure te doorlopen (Kreffer, 2015). Met fashionproducenten heeft een consument een sterkere emotionele band, waardoor deze producten juist vaker geretourneerd worden, als de koper ontevreden is met zijn bestelling (Molenaar M. , 2015).

#### *Beleid van e-fashionbedrijven in Nederland*

Vanuit traditioneel oogpunt worden kosten voor transport en afhandeling van retouren door e-fashionverkopers gezien als een noodzakelijke kostenpost, die horen bij online business (Erich, 2014). Toch is het in Nederland voor veel e-fashionverkopers moeilijk om winst te maken en rendabel te blijven, door de hoge kosten van de retourzendingen (Kwaak, 2012). Momenteel richten e-fashionbedrijven zich voornamelijk op het binnenhalen van nieuwe klanten, ten koste van verkoop in de winkel. Zo worden het reduceren van retouren en het verkleinen van de *waste* niet erg belangrijk gevonden door bedrijven in de Nederlandse e-fashion (M3 Consulting, 2014). De hoogste prioriteit wordt gegeven aan het creëren van een loyaler klantenbestand. Volgens het onderzoek van M3 Consulting vindt 92% van de bedrijven dit belangrijk. Van deze bedrijven typeert 69% deze doelstelling typeren als erg belangrijk. Een groter klantenbestand wordt door 64% als erg belangrijk gezien, en door 7% als belangrijk. Het verkleinen van het retourpercentage wordt door iets meer dan de helft als belangrijk gezien en hoort daarmee tot de doelstellingen met een lagere prioriteit in de branche. Het verkleinen van de *waste* wordt door 57% als weinig belangrijk gevonden; slechts 21% vindt deze doelstelling belangrijk. Het beleid van e-fashionbedrijven is er duidelijk op gericht om het klantenbestand en de loyaliteit te vergroten.

Vanuit deze marktbenadering wordt het kosteloos en drempelvrij retourneren aangeboden (M3 Consulting, 2014). Nederlandse fashionwebshops bieden in vergelijking met het buitenland een hoge servicegraad. Zo is de cut-off tijd<sup>1</sup> bij veel online verkopers later dan 18:30. Ook valt op dat leveren binnen 24 uur de standaard is. Tevens zijn e-fashionaanbieders spaarzaam met het in rekening brengen van transport- of retourkosten. De meeste Nederlandse fashionwebshops hebben een minimale orderwaarde bepaald waarboven geen verzendkosten gerekend worden (Global webshops logistics, 2014).

Creatieve consumenten kunnen bezorgkosten omzeilen door extra te bestellen, waarna zij de bestelling deels retour sturen (Lugtenborg, 2014). Dit is een inefficiënte werkwijze voor zowel de

---

<sup>1</sup> Uiterlijke besteltijd waarop de order dezelfde dag nog in behandeling wordt genomen.



fashionverkoper als de klant (Twinkle Magazine, 2014). Het is onduidelijk op welke schaal dit momenteel in Nederland gebeurt. Het is mogelijk om retourkosten in rekening te brengen om zo de bewustwording en kritischer aankoopgedrag te stimuleren. Anderzijds wekt dit ook argwaan op, aangezien consumenten gewend zijn gratis te mogen retourneren (Droogh Trommelen en Partners, 2013). Uit de afnemersanalyse blijkt dat consumenten van tevoren kijken of er gratis geretourneerd kan worden en hun aankoopgedrag hierop aanpassen. De overgrote meerderheid ziet gratis retourneren als een essentiële service voor een fashionwebshop. Voorzichtigheid is dus geboden om de online koper geïnteresseerd te houden.

### *Strategie van e-fashionbedrijven*

Het beleid van een organisatie wordt bepaald door de strategie. Om zich van de concurrentie te onderscheiden, voert ieder bedrijf een andere strategie dan de concurrentie. Porter onderscheidt drie concurrentiestrategieën die als strategische basis kunnen dienen. Dit zijn de kostenleiderschap strategie, differentiatie strategie en de focus strategie.

Als een onderneming zich richt op kostenleiderschap, wordt getracht processen te optimaliseren om daarmee kosten te reduceren, teneinde een hogere marge of een lagere verkoopprijs te realiseren. Bij een differentiatie strategie wordt één, vaak product-gerelateerde, unieke eigenschap benadrukt om onderscheidend te zijn. Een focusstrategie doet hetzelfde als bovenstaande strategieën, maar dan voor een specifieke doelgroep of niche. Tot slot kan het zijn dat een onderneming geen van de bovenstaande strategieën hanteert. Voor een dergelijke onderneming zal het moeilijk zijn om in een bepaald aspect te excelleren ten opzichte van de concurrentie. Dit wordt ook wel 'stuck-in-the-middle' genoemd.

In de huidige situatie voeren e-fashionbedrijven voornamelijk een differentiatiestrategie. Zij onderscheiden zich door één aspect van het product te benadrukken. Online fashionstores doen dit door zoveel mogelijk additionele service te bieden, om nieuwe klanten te winnen. De basicfashionbedrijven daarentegen hebben minder mogelijkheden om zich via additionele producteigenschappen te onderscheiden. Als gevolg hiervan speelt de prijs een grotere rol voor consumenten in het aankoopproces. Verkopers van basicfashion weten dit en doen er alles aan op de prijs zo laag mogelijk te krijgen en te houden. De concurrentiestrategie van basicfashionverkopers neigt sterker naar een kostenleiderschap strategie.

Treacy en Wiersema beschrijven drie waardestrategieën waarin een onderneming zich kan onderscheiden. Deze strategieën zijn *product leadership*, *operational excellence* en *customer intimacy*. Bij *product leadership* onderscheidt een onderneming zich via een hoge productkwaliteit en innovatie. Een onderneming met *operational excellence* hecht vooral waarde aan de efficiëntie van processen. *Customer intimacy* is een focus op langdurige klantrelaties. Binnen een organisatie dienen al deze strategieën aanwezig te zijn, echter moet een organisatie in één van de waardestrategieën excelleren, om concurrentievoordeel te bewerkstelligen (Nijssen & Frambach, 2009).

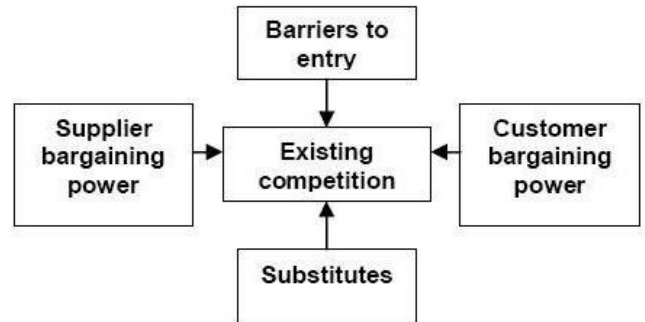
Uit de doelstellingen van e-fashionbedrijven in de huidige situatie blijkt dat deze vooral waarde creëren door zoveel mogelijk nieuwe klanten te trekken en te investeren in deze klantrelaties. Hiermee is customer intimacy de meest vertegenwoordigde waardestrategie. Bij de basicfashionbedrijven is de waardestrategie anders. Zoals gezegd streven deze bedrijven ernaar om de prijzen zo laag mogelijk te houden. Dit doen ze onder andere door het productieproces en andere processen zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. De huidige meest aanwezig waardestrategie is operational excellence.

### 2.2.3 Concurrentieanalyse

Om de concurrentie in de Nederlandse e-fashionbranche in kaart te brengen, is gebruik gemaakt van het 5-krachten model van Porter. Dit model is afgebeeld in figuur 19. In deze paragraaf is de concurrentie-intensiteit van iedere partij uit het model afzonderlijk geanalyseerd. Op basis hiervan is de concurrentie in de branche beoordeeld (Spencer, 2008).

#### *Barriers to entry*

Op dit moment is het gemakkelijk om tot de e-fashionmarkt toe te treden. Om te kunnen starten met een (fashion) webwinkel moet er een webshop worden opgezet, aan promotie worden gedaan, voorraad worden ingekocht en opgeslagen, een bedrijf worden gestart en eventuele debiteuren worden voorgeschoten. De kosten hiervoor variëren sterk naar gelang het product. Webwinkelopzetten heeft onderzoek gedaan onder 50 winkeliers, waaruit bleek dat er ongeveer 25.000 euro nodig is om een webshop te beginnen. Dit betekent dat in principe iedere particulier die deze investering kan doen, een webshop kan openen (Ondernemen & Internet, z.d.). In de praktijk zorgt dit ervoor dat er veel nieuwe toetreders zijn in de e-fashionbranche. In 2014 is het aantal e-fashionaanbieders met 17% gegroeid ten opzichte van 2013. De verwachting is dat deze groei zal doorzetten (Twinkle Magazine, 2014). Vanwege de lage entree barrière en het hoge aantal nieuwe toetreders is deze dreiging te specificeren als groot.



**Figuur 19: Vijf krachten model van Porter (Spencer, 2008)**

#### *Suppliers bargaining power*

Aangezien er sprake is van een heterogeen product, verkoopt een e-fashionstore vaak één of een aantal merken. Hierdoor is er een wederzijdse afhankelijkheid tussen de producent/leverancier en de webshop. E-fashionstores met fysieke winkels hebben vaak een bestaand netwerk van producenten en leveranciers. Voor zowel de webshops als de producent is het lastig om van partij te wisselen. De kracht vanuit leveranciers op de Nederlandse e-fashionstores kan als matig worden getypeerd.

#### *Customer bargaining power*

De onderhandelingspositie van consumenten in de e-fashion wordt beperkt door het grote aantal waarmee consumenten vertegenwoordigd zijn. Consumenten adviseren elkaar door de webshop en/of producten te beoordelen. Uit onderzoek van Forrester blijkt dat 71% van de consumenten zich laat beïnvloeden door reviews in een webshop. In onderzoek van The E-tailing group beschreef 92% van de consumenten een beoordeling op de site als nuttig (Brand, 2013). Omdat productreviews zo relevant zijn, doen fashionwebshops er verstandig aan om negatieve reviews te vermijden. De onderhandelingspositie van de individuele consument wordt hierdoor versterkt. De kracht die consumenten op de e-fashionstores in Nederland uitoefenen zijn matig aanwezig.

#### *Existing competition*

De concurrentie binnen de e-fashion valt te definiëren als sterk. Dit komt door het grote aantal e-fashionstores in Nederland. Ondanks dat de markt voor e-fashion hard groeit, groeit het aanbod in de

markt mee (Leijzer, 2012). De verwachting is dat de groei van het aantal aanbieders z Fashionbedrijven openen een webshop om niet achter te raken op de concurrentie. Het grote aantal aanbieders en de sterke groei in de b Binnen de branche is er concurrentie tussen fashionverkopers en verkopers van basic fashion. Beide producten vervullen dezelfde kernbehoefte op een verschillende manier. Aangezien consumenten op een verschillende manier kiezen voor of fashion of fashion, concurreren beide segmenten in de e-fashion vooral onderling. Basic fashion is vooral een interessant alternatief voor de prijsbewuste koper, die het volgen van trends als ondergeschikt belang ziet. Fashion is precies andersom; deze is relatief duurder, maar sterker aan trends onderhevig.

Een andere factor die bijdraagt aan de sterke concurrentie binnen de branche, is de mogelijkheid van de consument om kosteloos kunnen wisselen van e-fashionstore. Dit zorgt ervoor klanten gemakkelijk bij verschillende aanbieders kunnen inkopen. Hierdoor zijn ze minder loyaal aan een bepaalde aanbieder.

### *Substitutes*

In plaats van fashion online te kopen kan ook in fysieke winkels ofwel *bricks* worden geshopt. Deze twee verkoopkanalen kannibaliseren elkaar. Iemand die een fashionartikel in de winkel koopt, doet dit niet via internet, en andersom. Om deze reden wordt fashion in bricks gezien als substituuat voor e-fashion.

Ten opzichte van online verkoop heeft winkelverkoop twee grote voordelen. Allereerst kan het gekochte artikel direct worden meegenomen. De bezorgtijd waarvan er bij e-fashion sprake is, is niet nodig bij winkelverkoop. De tweede reden is dat de kleding ter plekke vastgehouden en gepast kan worden (Grazia, 2012). De afgelopen jaren is er echter een duidelijk dalende trend in de winkelverkoop van kleding te constateren. Ondanks deze trend blijft het totaal aan kledingomzet groeien doordat consumenten kleding in toenemende mate via internet bestellen. De voorkeur voor een bepaald kanaal is sterk afhankelijk van de voorkeur van de klant. De kracht van dit substituuat valt te categoriseren als gemiddeld, aangezien de keuze sterk klantafhankelijk is en de kosten voor het wisselen tussen de kanalen non existent zijn.

### *Concurrentie intensiteit in de e-fashion*

In de huidige situatie komt de dreiging in de e-fashionbranche voornamelijk vanuit de interne concurrentie in de branche zelf en vanuit het offline verkoopkanaal. Daarnaast is er een sterke dreiging door potentiële nieuwe toetreders tot de markt. De concurrentie intensiteit in de Nederlandse e-fashionbranche kan hierdoor geïnclassificeerd worden als "hoog".

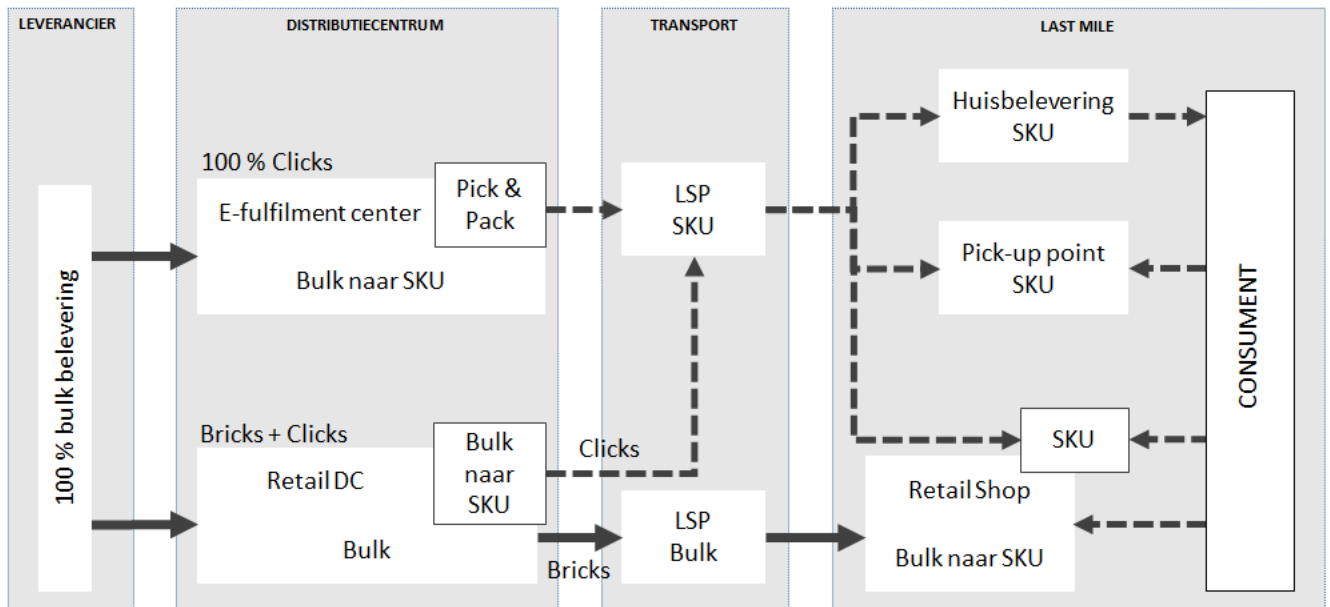
De hoge concurrentie intensiteit legt druk op aanbieders in de e-fashion om zo onderscheidend mogelijk te zijn. Hoe succesvoller men is in het winnen van nieuwe klanten en het behouden van bestaande klanten, des te rendabeler en winstgevender een e-fashionstore zal zijn.

## **2.2.4 Distributieanalyse**

In deze paragraaf zijn de distributie-stromen binnen de Nederlandse e-fashionbranche geïnclassificeerd. Zo zijn eerst de processen van initiële levering en retourleveringen in kaart gebracht. Vervolgens zijn de duurzame trends in de e-fulfilment van fashion onder de loep genomen.

Zoals gedurende de bedrijfstakanalyse is gebleken is er verschil tussen 100% clicks en combinaties van bricks en clicks. Daarom is er in de distributieanalyse onderscheid gemaakt tussen deze bedrijfstypes bij het in kaart brengen van de distributiestromen. Bij het in kaart brengen van de distributiestromen wordt geen onderscheid gemaakt tussen fashion en basic fashion.

In figuur 20 zijn de vier fases voor de levering van een online bestelling weergegeven. Dit processchema is gebaseerd op het 'framework for environmental analysis of online shopping of consumer goods' (van Loon, Deketele, Dewaele, McKinnon, & Rutherford, 2014). Dit onderzoek is gedaan naar levering van online bestelde goederen voor consumenten in het Verenigd Koninkrijk. De processen zijn vergelijkbaar met Nederland.



**Figuur 20: Processchema online bezorging (van Loon et al., 2014)**

De fashionartikelen worden vanuit de leverancier in bulk aangeleverd. Dat wil zeggen dat meerdere artikelen per doos verpakt zitten. Op het distributiecentrum wordt er onderscheid gemaakt tussen levering aan pure webshops en aan combinaties van webshops met fysieke winkels. Webshop artikelen worden individueel verpakt. Vervolgens transporteert de logistiek dienstverlener artikelen op SKU<sup>2</sup>-niveau direct naar de consument en de bulk naar de fysieke winkels.

Fashion kan hangend of flatpacked, in dozen, worden getransporteerd. Bij hangend transport moet het transportmiddel van een rail worden voorzien. Ten opzichte van flatpacked is er bij hangende fashion meer ruimte tussen de artikelen. Hierdoor kan de beladingsgraad van flatpacked fashion beter geoptimaliseerd worden (Spijkerman, 2014). Basic fashion producten worden altijd flatpacked geleverd. Bij fashion artikelen kan het ook zijn dat ze hangend worden getransporteerd.

Het verbruik van transport wordt beïnvloed door een aantal factoren. Deze factoren zijn: het gewicht, de reistijd, het aantal stops en de continuïteit van de rit. Al deze factoren zijn van belang voor de CO<sub>2</sub>-uitstoot (De Gruiter, 2014). Hoe efficiënter de levering van online bestelde producten, des te lager zal de uitstoot van het transport zijn.

In de fysieke winkels worden de dozen uitgepakt, de artikelen uitgestald en aan consumenten verkocht. De

**Tabel 2 Kans op succesvolle levering (Essen, Hoe krijgen we de last mile volledig op de rails?, 2013)**

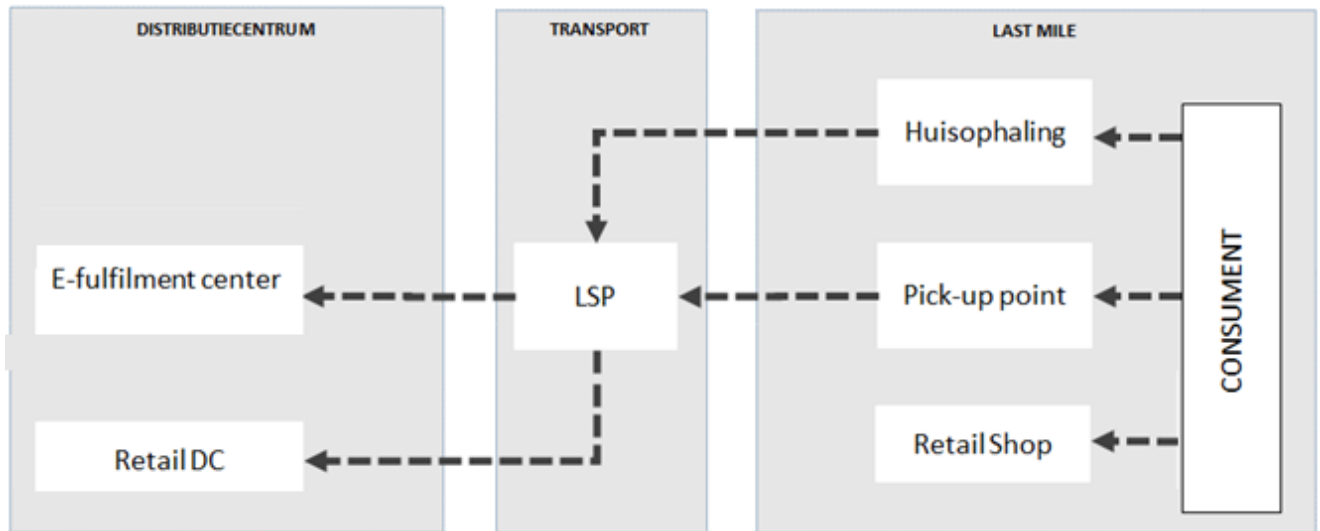
Afleverijd	Succeskans
9:00 – 16:00	65 – 80%
16:00 – 18:00	~90%
18:00 – 22:00	~100%

<sup>2</sup> Stock Keeping Unit

aflevering van e-fashionproducten wordt ook wel de 'last mile' genoemd. Dit is in tabel 2 in het rechter blok te zien. Om het pakketje succesvol af te leveren moet de consument thuis zijn. Het niet-succesvol kunnen leveren van een bestelling is frustrerend voor alle betrokken partijen. De logistiek dienstverlener staat vergeefs aan de deur en de consument moet opnieuw thuisblijven en moet langer op zijn bestelling wachten. De e-fashionstore moet opnieuw opdracht verstrekken aan de logistiek dienstverlener. Momenteel proberen bezorgers het vaak bij de burens af te leveren. Als deze ook niet thuis geven, gaat het pakket retour naar het distributiecentrum (Erich, 2014). In sommige gevallen gaat het pakket naar een afhaalpunt in de regio. Uit onderzoek van Twinkle blijkt dat gemiddeld is 20 tot 35% van de ontvangers niet thuis is op het moment dat het pakket geleverd wordt (Essen, Hoe krijgen we de last mile volledig op de rails?, 2013). Ook concludeert het artikel dat er een verband zit tussen de kans dat het pakket succesvol afgeleverd en het tijdstip waarop bezorgd wordt. Dit verband is weergegeven in tabel 2. Uit onderzoek onder Engelse huishoudens (IMRG, 2011) blijkt dat er bij meer dan de helft van de consumenten (55%), overdag niemand thuis is. Het onderzoek concludeert dat consumenten ruimere levertijden van logistieke dienstverleners verwachten. Ook willen zij vooraf een afleverdatum en een tijdblok van 2 uur weten en op de hoogte gehouden worden van de afleverstatus van de bestelling. Het aanpassen van de levertijd aan de agenda van de consument is nodig om het aantal niet-succesvolle leveringen te minimaliseren.

Het alternatief voor thuisbezorging is leveren via een afhaalpunt. Op dit moment wordt er in Nederland in toenemende mate gebruik gemaakt van afhaalpunten. Zo leverde in 2010 12% van de Nederlandse webshops via afhaalpunten. Ten opzichte van 2014 is dit aantal gestegen naar 40% (Global webshops logistics, 2014). Het opzetten van een netwerk van afhaalpunten vereist een samenwerking tussen een online webwinkel en een landelijke keten van fysieke opslag en afgeefpunten. De grootste samenwerking van afhaalpunten is UPS, voorheen Kiala. Deze Belgische organisatie is opgericht in 2001 en maakt het mogelijk om via internet bestelde producten op te halen. In Nederland zijn er 680 Acces punten en 870 Click & Collect punten (Kiala, 2014). Een andere vorm van afhaalpunten zijn de BOL.com afhaalpunten bij supermarktketen Albert Heijn en drogist Etos. Voor een supermarktketen kan het aantrekkelijk zijn om als afhaalpunt te fungeren, vanwege de additionele verkoop die ontstaat doordat er meer klanten naar de winkel komen. Voor de consument is zo'n samenwerking aantrekkelijk omdat hij zijn boodschappen kan combineren met het afhalen van zijn pakket (bol.com, 2014). Volgens het netwerk van afhaalpunten Kiala kan de CO2 uitstoot door de inzet van afhaalpunten met 81% worden gereduceerd ten opzichte van thuisbezorging (Kiala, 2014). Een belangrijk additioneel gevolg van de inzet van afhaalpunten is dat de verantwoordelijkheid voor de succesvolle bezorging bij de consument komt te liggen. Deze kan zelf kiezen wanneer hij zijn bestelling ophaalt. Dit kan er toe leiden dat er minder bezorgdiensten vergeefs aan de deur staan (Spijkerman, 2014).

Figuur 21 is opgesteld op basis van figuur 21, om de retourstromen overzichtelijk te maken. De



**Figuur 21: Proces retourzending (figuur op basis van Van Loon et. al., 2014)**

retouren zijn in het onderzoek van van Loon en McKinnon niet meegenomen. In figuur 21 is te zien dat de consument zijn artikel kan laten ophalen of weg kan brengen naar een afhaalpunt of fysieke winkel. Als de consument voor de laatste optie kiest, wordt het artikel in de winkel verkocht of in de normale goederenstromen geïntegreerd. Anders wordt het artikel opgehaald bij de consument thuis of brengt de consument het naar een afhaalpunt, waarna de logistieke dienstverlener het retourartikel naar het distributiecentrum of e-fulfilment center brengt.

### 2.2.5 Conclusie ABCD-analyse

Uit dit hoofdstuk blijkt dat er in de Nederlandse e-fashion in de huidige situatie verschillende oorzaken zijn, waardoor de branche niet duurzaam is ten opzichte van andere branches.

Het huidige beleid van de e-fashion in Nederland is gericht op het binnenhalen van zoveel mogelijk (nieuwe) klanten. Uit de bedrijfstak analyse blijkt dat de omzet de belangrijkste pijler is voor succes, terwijl de e-fashionbranche onder druk staat van de hoge kosten voor het verwerken van retouren. De belangrijkste oorzaak voor deze retouren is de maatbepaling. Door de afstand kunnen consumenten het fashionartikel niet passen. E-fashionbedrijven gebruiken meestal een maattabel, maar consumenten maken hier nauwelijks gebruik van. Hierdoor ontvangen consumenten vaak een niet-passend product, of er worden meerdere maatvarianten besteld zodat men alsnog thuis kan passen. Dit leidt in beide gevallen tot retourzendingen.

E-fashionbedrijven bieden een hoog serviceniveau om consumenten te overtuigen om online te kopen. Er wordt coulant met retourzendingen omgegaan en de focus ligt op het snel leveren van een bestelling. Uit de afnemersanalyse blijkt echter dat consumenten bereid zijn om langer op hun bestelling te wachten. Daarnaast is de angst voor het ontvangen van een verkeerd product de belangrijkste reden dat Nederlandse consumenten liever in de winkel kopen. Online kopers hebben vooral behoefte aan gemak. Deze behoefte uit zich in tijds winst, ruime openingstijden en gemakkelijk vergelijken.

Tot slot leidt het huidige leverbeleid van e-fashionstores tot verspilling. Dit beleid richt zich op up-selling door gratis te bezorgen boven een bepaald orderbedrag. Echter worden consumenten hiermee



verleid om extra producten te kopen en vervolgens te retourneren om zo de bezorgkosten te omzeilen. Dit wordt momenteel niet in kaart gebracht of vermeden.

Door deze inefficiënte handelswijze komt ook de winstgevendheid van sommige e-fashion bedrijven in het geding. Toch houden e-fashionstores vast aan de huidige werkwijze, omdat men bang is om klanten te verliezen als er een lagere servicegraad geboden wordt.

## 2.3 Conclusie analyse

Uit de analyse blijkt een aantal gunstige trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op Nederlandse bedrijven in de e-fashion. Zo is er economische groei. Dit vormt voor consumenten de basis voor een hogere koopkracht en meer online aankopen. Ook hebben bedrijven in Nederland meer investeringsruimte. Hierbij moet echter wel aandacht zijn voor duurzaamheid, omdat hier vraag naar is vanuit de maatschappij. Ondanks deze gunstige ontwikkelingen op macro niveau, zijn er toch zwaktes bij bedrijven in e-fashion branche. Deze zwaktes vormen de basis voor de toekomstige strategie en worden hieronder besproken:

1. **Discrepantie tussen profilering en verwachtingen:** De bedrijven in de e-fashion branche hebben zich steeds meer geprofileerd op uitmuntende service, terwijl uit onderzoek blijkt dat de behoefte van consumenten elders ligt.
2. **Focus op omzet in plaats van rendement:** E-fashionbedrijven streven met de huidige doelstellingen voornamelijk omzet na in plaats van winst.
3. **Oorzaken van retouren worden onvoldoende aangepakt:** Momenteel is er onvoldoende aandacht voor de oorzaken van de retouren. De belangrijkste oorzaken zijn:
  - a. **Passieve maatbepaling:** Bij e-fashion webshops is maatadvies wel passief aanwezig, maar klanten worden hiermee niet proactief geholpen.
  - b. **Misbruik omtrent bezorgkosten:** De bestelling wordt door klanten met artikelen aangevuld die ze niet willen houden en retourneren om bezorgkosten te omzeilen.

Op basis van de bovenstaande punten kan worden gesteld dat e-fashionbedrijven in de huidige situatie niet optimaal opereren. De kosten die hiermee gepaard gaan drukken op het rendement van de Nederlandse e-fashion. Daarnaast zorgt de huidige werkwijze voor verspilling die ten koste gaan van de duurzaamheid. In de volgende hoofdstukken is de te volgen strategie en de uitvoering hiervan beschreven, waarmee deze problemen kunnen worden opgelost.

## 3. Van analyse naar strategie

Op basis van de analyse wordt de strategie opgesteld die door de Nederlandse e-fashionbranche tot 2017 gevolgd zou moeten worden. Deze strategische aanbevelingen zijn in mindere mate van toepassing op de basic fashion, omdat het retourpercentage voor dit segment aanzienlijk lager is. Hierdoor zijn er minder mogelijkheden voor verbetering en is er voor de basic fashion branche geen strategische omslag noodzakelijk.

De strategische aanbevelingen zijn uitgewerkt in een strategische richting, waardestrategie, concurrentiestrategie en communicatiestrategie

### 3.1 Strategische richting

Nu de problematiek omtrent het retourpercentage in de Nederlandse e-fashion duidelijk is, dienen er strategische keuzes gemaakt te worden. Het doel hiervan is om een goed fundament te leggen voor de implementatie die tot de oplossing leidt. De volgende bouwstenen zijn de basis van de nieuwe strategische richting:

1. **Profilering afstemmen op verwachtingen:** Inspelen op behoefte aan gemak, door consumenten bij te staan in het aankoopproces.
2. **Focus op rendement in plaats van omzet:** Beleid maken op het reduceren van kosten en tevreden houden van klanten.
3. **Oorzaken van retouren aanpakken:** Reden van retouren wegnemen door:
  - a. **Proactieve maatbepaling:** Persoonlijk maatadvies geven tijdens de aankoop.
  - b. **Misbruik voorkomen omtrent bezorgkosten:** Bezorgbeleid herdefiniëren.

Op basis van deze bouwstenen moeten Nederlandse e-fashionbedrijven zich richten op het wegnemen van de oorzaak van het retourneren van artikelen. Dit kan door klanten tijdens het aankoopproces te ondersteunen en beter te adviseren over de kledingmaten. Hierdoor zullen klanten vaker in één keer tevreden zijn met hun bestelling, wat leidt tot een reductie van het aantal retouren.

Ook moeten het retourbeleid en het bezorgbeleid worden aangescherpt om consumenten bewuster te laten aankopen. De strategie zal gericht moeten zijn op het efficiënter laten verlopen van de processen, met als doel de kosten voor het verwerken van retouren te reduceren. Dit komt ook de duurzaamheid van de Nederlandse e-fashionbranche ten goede.

### 3.2 Waardestrategie

Om de bovengenoemde strategische verandering te realiseren, moet ook de waardestrategie van e-fashionstores in Nederland worden herzien. Om succesvol te opereren moeten in een onderneming alle drie de waardestrategieën van Treacy en Wiersema (*operational excellence*, *customer intimacy* en *product leadership*) vertegenwoordigd zijn, tevens moet een onderneming uitblinken in één van deze strategieën (Nijssen & Frambach, 2009).

Op dit moment blinken de meeste e-fashionstores uit in *customer intimacy*. Dit is af te leiden uit de hoge servicegraad van e-fashionstores om klanten te winnen, zoals vermeld in de bedrijfstakanalyse. Uit de afnemersanalyse blijkt echter dat consumenten in de huidige situatie moeite hebben met de keuzes binnen het aankoopproces. Klanten zullen eerder geneigd zijn om te kiezen voor een specifieke e-fashionaanbieder waarbij dit proces structureel soepeler verloopt. Om die reden dienen e-fashion aanbieder in Nederland voortaan meer nadruk te leggen op de waardestrategie *operational excellence*.

Aan de ene kant houdt deze strategie voor e-fashionbedrijven in dat de kosten zoveel mogelijk worden gereduceerd. Aan de andere kant gaat het er bij het voeren van een *operational excellence* strategie om het creëren van meer toegevoegde waarde (Berenschot, z.d.). Deze waarde wordt gecreëerd door er zorg voor te dragen dat consumenten een goed passend fashionproduct ontvangen.

### 3.3 Concurrentiestrategie

Hoewel elke speler in de Nederlandse e-fashion een eigen beleid heeft, zijn er duidelijke overeenkomsten in de gehanteerde concurrentiestrategieën. In de bedrijfstakanalyse wordt duidelijk dat Nederlandse e-fashionstores een service georiënteerd strategisch beleid hebben. E-fashion verkopers onderscheiden zich via snelle levering en ruime retourvoorwaarden. Op basis hiervan kan gesteld worden dat e-fashionstores nu een differentiatie strategie hanteren.

Uit de afnemersanalyse en de bedrijfstakanalyse blijkt dat consumenten in de huidige situatie niet op de bedoelde manier gebruik maken van de geboden service. Bij de resultaten van de enquête komt naar voren dat Nederlandse consumenten bereid zijn om genoeg te nemen met een lager serviceniveau, als dit de duurzaamheid ten goede komt. Deze bevindingen geven aanleiding om de huidige processen te optimaliseren en hiermee verspilling te minimaliseren en kosten te reduceren. Hiermee zou concurrentievoordeel gecreëerd kunnen worden. Uit de typologie van Porter is dit de kostenleiderschapsstrategie.

Door de strategische focus te leggen op het optimaliseren van processen kunnen e-fashionstores en logistieke dienstverleners zich richten op het maximaliseren van de efficiëntie van aankoop en levering. Dit zorgt ervoor dat de kosten voor levering en verwerken van de retourstromen op termijn gereduceerd kunnen worden. Op de lange termijn zal de reductie van milieuvervuilende handelingen bijdragen aan verbetering van de duurzaamheid in de branche.

### 3.4 Communicatiestrategie

Uit de afnemersanalyse blijkt dat Nederlandse consumenten bereid zijn om hun verwachtingen van Nederlandse e-fashionbedrijven te herzien, indien dit de duurzaamheid ten goede komt. Het is dus essentieel dat consumenten worden geïnformeerd over de impact op het milieu, voordat ze een aankoop doen en een levermethode selecteren.

Uit de afnemersanalyse blijkt echter dat consumenten niet bereid zijn om te betalen voor een milieubesparing. Het instrument *prijs* kan wel worden ingezet om consumenten naar meer duurzame alternatieven te leiden. Bijvoorbeeld door een duurzame levering financieel aantrekkelijker te maken. Om ervoor te zorgen dat Nederlandse consumenten begrip hebben voor deze verandering in het beleid van e-fashionbedrijven, is heldere en gerichte communicatie gedurende het aankoopproces noodzakelijk.

In de huidige situatie is er bij Nederlandse consumenten onvoldoende kennis over de economische en ecologische gevolgen van e-fashion retouren. Potentiële kopers dienen hier gedurende het aankoopproces op gewezen te worden. Tevens moet er voordat een klant tot aankoop overgaat aandacht worden besteed aan het belang van de juiste productkeuze. Dit vergroot de bewustwording van de klant.

Om de communicatiestrategie inzichtelijk te maken is gebruik gemaakt van het AIDA-model (Floor & van Raaij, 2006). Dit is een model dat het aankoopproces weergeeft vanuit het perspectief van de klant. Door de hierboven beschreven communicatiestrategie toe te passen op de vier fasen van het AIDA-model wordt de communicatie inzichtelijk gemaakt.

*Attention:* Aandacht vragen voor de verspilling in de e-fashion, tijdens het aankoopproces.

*Interest:* Klant bewust maken van de voordelen van duurzame alternatieven voor levertijd en bezorgwijze.

- Desire:* Duurzame alternatieven financieel aantrekkelijker maken zodat de klant hier vaker voor kiest.
- Action:* Oproep aan de klant om bij te dragen aan een duurzamer opererend proces.

In het bovenstaande model wordt de aandacht gevestigd op de verspilling in de e-fashion. Door de effecten van het aankoopgedrag voor de klant inzichtelijk te maken, wordt er draagvlak gecreëerd om consumenten te motiveren bij te dragen aan de duurzaamheid in de e-fashionbranche.

De strategische aanbevelingen worden geoperationaliseerd in de implementatie in hoofdstuk 4.

## 4. Implementatie

Op basis van de gewijzigde strategie moet er een aantal zaken in de e-fashionbranche veranderen. In dit hoofdstuk komen eerst de marketingtechnische veranderingen aan bod, waarin de adviezen voor de Nederlandse e-fashionbedrijven worden uitgewerkt. Hierna worden de organisatorische veranderingen in kaart gebracht. Waar nodig is onderscheid gemaakt tussen *clicks & bricks* en tussen fashion en basic fashion. De aanbevelingen worden getoetst door middel van een casus in hoofdstuk 6.

### 4.1 Marketingtechnische veranderingen

De veranderingen op marketingtechnisch gebied zijn uitgewerkt aan de hand van de marketingmix. Dit is een instrument waarin product-, plaats-, promotie- en prijsbeleid worden uitgewerkt (Verhage, 2010).

#### 4.1.1 Productbeleid

De aanpassing in het productbeleid richt zich primair op het verbeteren van de effectiviteit van het aankoopproces. Uit de enquête blijkt, dat 94% van de klanten wel eens gokt naar de maat van een e-fashionartikel. Om deze twijfel weg te nemen moet het aankoopproces verbeteren. De webshop en de informatievoorziening met betrekking tot de maatbepaling is onderdeel van het *augmented* product. Dit betekent dat hier de focus op wordt gelegd en niet op het *core of actual* product. In deze paragraaf worden de proactieve maatbepaling en de productfotografie besproken.

##### *Proactieve maatbepaling*

Uit de macro omgevingsanalyse blijkt, dat er verschillende technische mogelijkheden zijn om online (op afstand) maatadvies te geven. Om de bruikbaarheid van deze *tools* te toetsen, zijn deze met elkaar vergeleken aan de hand van een aantal criteria. Om de bruikbaarheid voor de branche te garanderen, zijn deze criteria opgesteld en in een telefonisch interview besproken met een aantal medewerkers van verschillende e-fashionstores (McGregor, HEMA, Scapino, Zeeman).

Ten eerste moet een maatbepalingstool een kloppend maatadvies geven, aan zowel mannen als vrouwen. Daarnaast moet de tool gemakkelijk zijn in gebruik, omdat consumenten er anders geen gebruik van maken. Het derde criterium is dat de tool voor het hele assortiment te gebruiken moet zijn. Een ander criterium is de mogelijkheid om op verschillende manieren tot een maatadvies te komen. Tot slot scoort een tool extra als hij eenvoudig te implementeren is, een kleine financiële investering vraagt en aan te passen is aan de huisstijl van de e-fashionstore. Een analyse en vergelijking van de beschikbare maatbepalingstools voor de Nederlandse e-fashion is opgenomen in bijlage 11.

Om een passende tool aan te bevelen is het zaak om rekening te houden met het onderscheid tussen fashion en basic fashion. Consumenten kopen fashion als een *shopping good*. Men doet dus meer moeite voor een succesvolle aankoop, waardoor ze geneigd zijn om een paar maat gerelateerde vragen te beantwoorden, voordat zij tot aankoop overgaan.

Uit de vergelijking in bijlage 11 blijkt dat Fashionfitr en Virtuesize de meest geschikte tools zijn voor de maatbepaling van e-fashion. Deze tools scoort goed op alle criteria. Fashionfitr rekent een vast bedrag per maand, terwijl Virtuesize een bedrag per maatadvies berekend. Voor de grote e-fashionstores in Nederland is Fashionfitr de aantrekkelijkste maatbepalingstool. Fashionfitr is met name interessant omdat deze zich primair richt op het kwalitatief verbeteren van het aankoopproces

voor de consument (Lugtenborg, 2014). De kosten- en uitstootreductie is voor Fashionfitr een secundair voordeel. De focus van Fashionfitr op klantgemak sluit uitstekend aan bij de geadviseerde profilering voor de e-fashionbranche, zoals besproken in hoofdstuk 3.1.

Voor basic fashion is de situatie anders. Kopers doen minder moeite bij de aankoop, omdat het *convenience goods* zijn. Deze kopers willen direct aankopen en niet eerst een uitgebreide maatbepaling doorlopen. Ook klopt de maatbepaling veel vaker dan bij modeproducten. Om kosten te besparen is het aan te raden om een hele simpele en snelle tool zoals fitanalytics te implementeren. Als consumenten de tool niet gebruiken bij de aankoop, moet er een waarschuwing in beeld komen. Een voorbeeld van deze waarschuwing is te zien in bijlage 12.

### *Productfotografie*

Respondenten uit de enquête geven aan dat ze het lastig vinden om de pasvorm te bepalen aan de hand van productfoto's. Dit komt doordat e-fashionbedrijven modellen met ideale maten gebruiken om de kleding te presenteren. Deze maten wijken af van de gemiddelde consument. Om de consument een beter gefundeerde keuze te laten maken, is het aan te raden om op de website foto's van modellen in verschillende maten te laten zien. Hierbij hoeven niet alle productvarianten te worden gefotografeerd. Wel dienen er per merk van iedere artikelgroep foto's te worden gemaakt. Daarnaast moeten er foto's worden gemaakt van de artikelen die vaak worden geretourneerd. De e-fashionwebshop heeft met deze foto's de kans om verschillende kledingcombinaties te laten zien. Hiermee worden kansen voor *cross-selling* gecreëerd.

### **4.1.2 Plaatsbeleid**

Met een vernieuwd plaatsbeleid wordt fashion efficiënter bij de klant afgeleverd. Dit gebeurt met de inzet van afhaalpunten en alternatieve thuislevering.

#### *Afhaalpunten*

Uit de distributieanalyse blijkt, dat het merendeel van de online bestelde producten thuis wordt afgeleverd door een koeriersdienst. Ondanks dat dit voor veel consumenten als prettig wordt ervaren, wordt vaak vergeten dat de ontvanger hiervoor thuis moet blijven. Aangezien de meeste logistieke dienstverleners tijdens kantooruren afleveren, komt het vaak voor dat een zending niet afgeleverd kan worden. Niet afgeleverde zendingen gaan retour naar de e-fashionshop. Deze retourstromen zouden aanzienlijk gereduceerd kunnen worden door te gaan werken met afhaalpunten. Afhaalpunten hebben ruime openingstijden en bevinden zich vaak op voor de consument toegankelijke plekken. Hierdoor kan de consument een bezoek aan een afhaalpunt in zijn route opnemen. Dit kost hem weinig moeite en deze manier van leveren is minder milieuvriendelijk dan thuisbezorging.

Het belang van afhaalpunten wordt benadrukt doordat consumenten liever via een afhaalpunt retourneren. Deze conclusie komt voort uit de enquête. Hierin geven de respondenten aan geen voorkeur te hebben qua levermethode, maar wel het retourneren via een afhaalpunt prefereren.

Voor fashionverkopers met fysieke winkels bestaat er de mogelijkheid om in de winkel af te halen of te retourneren, om additionele winkelverkoop te bevorderen.

#### *Alternatieve thuislevering*



Een andere gunstige ontwikkeling voor verkopers in de e-fashionbranche is “Try, Fit & GO” van logistieke dienstverlener Dynalogics (Dynalogic, z.d.). Deze methode van thuislevering houdt in dat kopers het artikel thuis kunnen passen. De koerier wacht voor de deur en kan indien nodig het retourartikel mee terug nemen. Het werken met deze vervoerder zorgt ervoor dat de retourtermijn aanzienlijk korter is. Hierdoor zijn de artikelen minder lang onderweg en liggen retouren korter bij de klant. Hierdoor zal het minder vaak voorkomen dat artikelen uit de collectie raken. Daarnaast hoeft het retourartikel niet apart opgehaald te worden. Tevens heeft de e-fashionverkoper beter zicht op wat er gebeurt met de artikelen. Hierdoor de kans kleiner is dat geretourneerde artikelen gerepareerd of gewassen moeten worden.

#### 4.1.3 Promotiebeleid

Het nieuwe promotiebeleid is grotendeels gebaseerd op de aangescherpte communicatiestrategie, zoals beschreven in hoofdstuk 3.4. Met deze veranderingen wordt de consument beter geïnformeerd gedurende het aankoopproces, met als doel dat hij dit proces bewuster doorloopt. Bij de promotie hoort het gebruik van een banner, een uitstootvergelijking en het verbeteren van de klantbinding.

##### *Banner*

Om consumenten te informeren over de gevolgen op duurzaamheid, komt er een banner op de website, waarin de impact van e-fulfilment kort en bondig wordt uitgelegd. Dit is de *Attention* uit het AIDA-model. Door een informatieve banner op de artikelpagina zelf te gebruiken, zal de aandacht van de bezoeker van de website makkelijk op de banner worden gevestigd. Door de banner bovenaan de pagina te zetten, is deze duidelijk in beeld zonder dat de bezoeker ervoor naar beneden hoeft te scrollen. Het is van belang dat de banner gesloten kan worden nadat de bezoeker de tekst heeft gelezen. Zo komt de ruimte op het scherm na de informatievoorziening volledig ter beschikking van de productpagina. Een voorbeeld is te zien in bijlage 12.

Nu de potentiële koper op de hoogte is van de consequenties van zijn aankoop, zal hij eerder geneigd zijn om aan ecologische alternatieven mee te werken. Door middel van uitleg in de banner wordt interesse in het bewuster aankopen gewekt. Dit is de *Interest* uit het AIDA-model.

##### *Uitstootvergelijking*

Om het verschil in duurzaamheid tussen de verschillende leveropties kenbaar te maken worden deze vergeleken op basis van uitstoot. Door de verschillen in aflevermethode inzichtelijk te maken zal de koper geneigd zijn om voor het duurzame alternatief te kiezen. Dit is de *Desire* uit het AIDA-model.

Een goed voorbeeld hiervan is de site van 9292, dit is een routeplanner voor het openbaar vervoer in Nederland. hoe een treinreis tegenover dezelfde rit met de gemiddelde auto wordt vergeleken. Hierbij wordt het verschil verduidelijkt door met groen en rood te werken. In bijlage 12 is dit met fictieve CO<sub>2</sub>- waarden toegepast op de e-fashionbranche. Met deze vergelijking wordt het verschil tussen levering via afhaalpunten en thuislevering weergegeven.

##### *Klantbinding*

Om de maatbepalingstool, zoals beschreven in het productbeleid, toe te kunnen passen op terugkerende klanten, dienen deze een account aan te maken of een cookie te accepteren. Op deze wijze worden voorgaande aankopen en de lichaamsmaten onthouden. Terugkerende klanten kunnen het aankoopproces sneller en makkelijker doorlopen. Met deze technologische toepassing wordt

ingespeeld op de behoefte aan gemak vanuit de afnemersgroep, die in de afnemersanalyse is geconstateerd. Door dit te combineren met een kortingsactie toegepast op retourgedrag, worden klanten gestimuleerd om herhalingsaankopen te doen.

Deze kortingsactie wordt opgezet op basis van een puntensysteem. Consumenten verdienen punten door producten te bestellen en door productreviews te schrijven. Echter worden er punten in mindering gebracht, als een consument producten retourneert. Vervolgens krijgt de klant een tegoedbon als hij een bepaald puntenaantal haalt. Met deze tegoedbon krijgt hij een procentuele korting op zijn volgende aankoop. Deze korting is verder toegelicht in het prijsbeleid.

Als een klant in het aankoopproces zit, zal hij trachten zoveel mogelijk punten te verzamelen. Dit houdt in dat hij bewuste keuzes maakt tijdens het aankopen, om retourneren te voorkomen. Dit is exact de bewustwording en gedragsverandering die wordt nagestreefd.

De hoogte van het aantal punten is afhankelijk van de gemiddelde product- en orderwaarde van de e-fashionverkoper. Belangrijk is dat het puntenaantal interessant genoeg is, om de klantbinding te stimuleren. Het mag niet te lang duren voordat de moeite zich uitbetaald. Daarnaast moeten er minder punten in mindering worden gebracht voor retouren, dan punten toegekend voor aankopen. Voor e-fashionstores met fysieke winkels is het interessant om minder strafpunten in rekening te brengen als retouren worden weggebracht naar de winkel. Hiermee wordt de additionele verkoop in de winkel bevorderd. Het is essentieel dat de strafpunten voor een retourzending hoger zijn dan de punten voor een aankoop, zodat klanten niet speciaal voor de punten aankopen en retourneren.

Een handvat voor het puntensysteem is als volgt: per gekocht product krijgt de klant 10 punten. Voor iedere retourzending worden 20 punten in mindering gebracht. Voor iedere complete productreview krijgt de klant ook 5 punten. Bij 100 punten krijgt de klant een mail met een kortingscode, die hij kan besteden bij zijn volgende aankoop.

Deze vorm van klantbinding zorgt ervoor dat consumenten geneigd zijn om zich tot dezelfde e-fashionstore te wenden. Dit zal bijdragen aan de klantloyaliteit op de lange termijn.

#### **4.1.4 Prijsbeleid**

Zoals uit de bedrijfstakanalyse blijkt, lokt het huidige prijsbeleid vervuilend gedrag uit. Consumenten omzeilen de transportkosten door extra producten te bestellen en vervolgens te retourneren. Om dit gedrag te verminderen, kunnen er retourkosten worden berekend. Echter zijn 70% van de respondenten uit de enquête terughoudend met online aankopen indien er retourkosten in rekening worden gebracht. Om consumenten richting duurzamere oplossingen te sturen gaat de kostenstructuur veranderen. Dit gebeurt door het prijsbeleid voor transport en retournering anders in te richten. Ook wordt er een korting gegeven die gerelateerd is aan het retourgedrag.

##### *Retourkosten*

Met het vernieuwde prijsbeleid worden consument gestimuleerd om de in het productbeleid beschreven tool te gebruiken, voordat ze een aankoop doen. Om er zeker van te zijn dat dit ook gebeurt, moeten er retourkosten in rekening worden gebracht wanneer klanten bij de aankoop geen gebruik maken van deze tool. Zo wordt het bestellen van meerdere maten vermeden, wat momenteel één van de oorzaken is voor het hoge retourpercentage. Klanten moeten een waarschuwing krijgen wanneer ze een artikel bestellen zonder de tool te gebruiken, door een pop-up weer te geven voordat de bestelling geplaatst kan worden.

### *Bezorgkosten*

In het kostenbeleid moet onderscheid worden gemaakt tussen de verschillende levermethoden. Deze kosten hiervoor worden in de huidige situatie betaald door het e-fashionbedrijf en soms doorberekend aan de consument. Het is voor alle betrokken partijen gunstiger om e-fashion via afhaalpunten te leveren, dit is namelijk goedkoper dan levering aan huis. Op deze wijze worden de kosten voor e-fulfilment aanzienlijk worden verlaagd. Voor de consument is het aantrekkelijk als er gratis geleverd wordt. De aankoopdrempel wordt hiermee verlaagd. Ook als de totale kosten gelijk zijn, prefereren consumenten een hogere productprijs met gratis bezorgen. Daarom is het verstandig om de bezorgkosten in de verkoopprijs te verrekenen.

Om *deepselling*, *upselling* en *cross-selling* te bevorderen wordt boven een bepaalde orderwaarde vaak gratis geleverd. Soms verhogen consumenten bewust de orderwaarde om bezorgkosten te vermijden. Echter, als de bezorgkosten al in de prijs zijn inbegrepen, is het niet nodig om deze minimale orderwaarde te hanteren. Consumenten kopen dan alleen wat ze nodig hebben, waardoor het retourpercentage af zal nemen.

Momenteel zijn er e-fashionstores die de klant na levering laten betalen. Hiermee geven zij klanten het gevoel dat een aankoop niet kan mislukken. Helaas wordt de drempel om te retourneren met dit beleid verlaagd. Het is beter om de oorzaak van de ontevredenheid weg te nemen, door de klant bij zijn aankoop te helpen in de vorm van een maatadvies.

### *Korting*

Om bewust aankoopgedrag op de lange termijn te stimuleren, wordt er een kortingsactie opgezet. Met deze actie kunnen consumenten sparen voor een korting op de volgende aankoop, zoals uitgewerkt is in . Op deze wijze profiteert de klant ook van de duurzamere werkwijze van de branche. De koper kan hetzelfde product voor een gereduceerde prijs aanschaffen. Zo kunnen bewuste consumenten een product voor een gereduceerde prijs aanschaffen (Floor & van Raaij, 2006).

De korting moet voldoende aantrekkelijk zijn voor consumenten om bewuster bezig te zijn met hun aankoopgedrag. Om dit effect te bereiken moet de korting hoog genoeg zijn om de interesse van de klant te wekken. Om deze reden is het aan te raden om een kortingspercentage van minimaal 10% te hanteren. Door te werken met een percentage wordt upselling gestimuleerd. De klant krijgt namelijk meer korting in euro's, als hij voor een duurder product kiest.

Door het in rekening brengen van kosten en het geven van korting wordt de klant gestimuleerd om bewuster e-fashion aan te kopen. De consumenten betalen niet direct voor een duurzamere werkwijze in de e-fashion, maar zij worden wel gestimuleerd om gedurende de aankoopkeuze op duurzaamheid te letten. Dit past bij de *Action* uit het AIDA-model.

## 4.2 Organisatorische veranderingen

In deze paragraaf worden de organisatorische veranderingen uitgewerkt. De benodigde investeringen in uren en euro's zijn op basis van de marketingtechnische veranderingen in kaart gebracht.

### 4.2.1 Prognose

In deze paragraaf worden de kosten en uren ingeschat. Op basis van deze prognose zijn twee overzichten opgesteld in paragraaf 4.2.2.

#### *Integreren maatbepalingstool*

Het implementeren van een maatbepalingstool is essentieel om het aankoopproces effectiever te doorlopen. Na de vergelijking tussen de verschillende beschikbare tools kwam Fashionfitr als beste naar voren. Het implementeren van Fashionfitr kost eenmalig 950 euro, met vervolgens een licentie van 250 euro per maand. Het bedrijf Fashionfitr helpt bij de implementatie van de plug-in Fashionfitr (Lugtenborg, 2014). Het is essentieel dat de ICT-afdeling van de e-fashionstore meehelpt bij de implementatie, om de benodigde kennis te vergaren om met deze tool te werken. Naar schatting zullen er drie personen één weken mee bezig zijn. Dit komt uit op 120 uur.

#### *Productfotografie*

Om de producten voor een breder publiek te presenteren worden er foto's gemaakt van de artikelen in meerdere maten. Voordat deze productfoto's op de site gezet kunnen worden, is er een fotoshoot nodig. Voor deze fotoshoot zijn een fotograaf, modellen en een fotostudio nodig.

Er zijn minimaal vijf modellen nodig om genoeg variatie in maten te krijgen. Voor dames is de fotopresentatie relevanter dan voor de heren, daarom zijn er meer damesmodellen nodig. De inzet van modellen kost €22 per model per uur (Promotiedames, 2014). De kosten voor make-up bedragen €20 euro per model (Alact, 2014). De kosten voor inzet van een professionele fotograaf bedragen €100 per uur (Fotograaf-huren, 2014). Het huren van een professionele fotostudio kost €30 per uur. De duur van de fotoshoot is sterk afhankelijk van het aantal kledingwissels (Fotoshoot.nl, 2014). Dit wordt mede bepaald door de grootte van het assortiment van de e-fashionaanbieder. Naar schatting zal de fotoshoot één werkdag in beslag nemen. Hiermee komt het totale bedrag uit op €2020,- per fotoshoot. Gezien de wisseling van collecties is het nodig dat er meerdere malen per jaar een fotoshoot plaatsvindt. Hierbij wordt uitgegaan van twee collecties per jaar; de zomer- en wintercollectie. Nadat de fotoshoot heeft plaatsgevonden moeten de foto's geüpload worden op de productpagina's. Dit wordt gedaan door de ICT-afdeling. Naar schatting hebben twee medewerkers hier 40 uur werk aan. De tijd is afhankelijk van de hoeveelheid foto's.

#### *Afhaalpunten*

De kosten voor de inzet van UPS afhaalpunten bedragen €3,26 per pakket (Kiala/UPS, 2014). De kosten voor de inzet van afhaalpunten is afhankelijk van het aantal bestellingen dat via die afhaalpunten geleverd wordt. Deze kosten zijn lager dan levering via een koeriersdienst.

#### *Banner vergelijkingstool en waarschuwing*

De marketingafdeling schrijft en ontwerpt de banner over duurzaamheid. Zij maken ook de vergelijking en de waarschuwing. Dit zal vijf uur duren. Vervolgens zorgt de ICT-afdeling ervoor dat de banner op iedere productpagina wordt geplaatst. Voor het plaatsen van de tools op de productpagina's wordt tien uur gerekend.

### *Aanpassen prijsbeleid*

Het nieuwe prijsbeleid wordt opgesteld door de directie en de marketingafdeling. De marketingafdeling zorgt er vervolgens voor dat er een nieuwe tekst geschreven wordt voor de algemene voorwaarden op de website. Het schrijven van de tekst zal naar schatting drie uur in beslag nemen. Eén medewerker van de ICT-afdeling zal dit beleid op de webshop plaatsen. Dit zal één uur kosten.

### *Accounts op de site*

Om het bezoekersgedrag te inventariseren moet er een CRM-systeem worden aangeschaft. Na inventarisatie bij verschillende spelers bleek dat de aanschafprijs voor een dergelijk systeem ongeveer €5000 bedraagt. Het implementeren en bijhouden van dit systeem wordt opgepakt door de ICT-afdeling. Dit zal twee personen ongeveer 16 uur kosten.

## **4.2.2 Overzicht**

Om de investeringen overzichtelijk weer te geven, wordt gebruik gemaakt van een tweetal overzichten. In tabel 3 is een overzicht van de geschatte uren weergegeven.

**Tabel 3: Urenoverzicht**

<b>Taak:</b>	<b>Uren:</b>
Fashionfitr integreren	120
Uploaden productfoto's	80
Schrijven tools	5
Uploaden tools	10
Herdefiniëren prijsbeleid	3
Updaten algemene voorwaarden	1
Implementeren CRM-systeem	32
Totaal aantal uren:	251

Op basis van de berekende uren zijn de salariskosten opgesteld. Deze kosten worden in de prognose meegenomen, omdat iemand met de genoemde taken bezig gaat op dat moment geen andere arbeid kan verrichten. Bij de berekening van de salariskosten is uitgegaan van €38.000 aan jaarlijkse kosten per werknemer. Dit komt uit op €20 euro per werknemer per uur (Berekenhet, 2015). Een overzicht van alle relevante kosten is te zien in tabel 4.

**Tabel 4: Kostenoverzicht**

<b>Post:</b>	<b>Kosten:</b>
Salariskosten	€5.020,-
Maatplug-in Fashionfitr aankopen	€950,-
Fashionfitr maandelijkse kosten gedurende 3 jaar	€9.000,-
Fotoshoot	€12.120,-
Aanschaf CRM-systeem	€5.000,-
Totale kosten:	€32.090,-

Uit de analyse blijkt dat het verwerken van één retourzending €15 kost. Op basis hiervan moeten er 2140 artikelen minder geretourneerd worden, om de investering te rechtvaardigen.

## 5. Planning en monitoring

In dit hoofdstuk komen de planning en monitoring aan de orde. Om ervoor te zorgen dat de aanbevelingen relevant zijn voor de gehele Nederlandse e-fashionbranche worden de aanbevelingen ingedeeld in fasen. Vervolgens is er een planning gemaakt, zodat inzichtelijk wordt welke aanbevelingen wanneer van belang zijn. Tot slot is het beleid op monitoring uitgewerkt.

### 5.1 Planning in fasen

Om de Nederlandse e-fashionbranche duurzamer te laten opereren, is het zaak dat de strategische en operationele aanbevelingen worden doorgevoerd. Om ervoor te zorgen dat de aanbevelingen op het juiste moment worden doorgevoerd, is er een planning opgesteld. Deze planning is opgedeeld in fasen van duurzaamheid. Per fase zijn criteria opgesteld, zodat e-fashionstores kunnen bepalen in welke fase ze verkeren. Zo wordt duidelijk waar de prioriteit in het beleid moet liggen.

#### *Fasen van duurzaamheid*

Om de stappen die een e-fashionstore moet doorlopen inzichtelijk weer te geven, zijn de aanbevelingen opgedeeld in vier fasen. Hoe hoger de fase, hoe meer retour-reducerende maatregelen er zijn doorgevoerd. Fase 1 staat voor een niet-duurzame werkwijze, terwijl fase 4 staat voor een zeer duurzame werkwijze.

**Fase 1:** In deze fase is de e-fashionstore overwegend service georiënteerd. Retouren worden als noodzakelijk gezien. Er worden nauwelijks initiatieven ondernomen om het retourpercentage terug te dringen. Er wordt nagedacht over levering via afhaalpunten, vanwege de lagere bezorgkosten.

**Fase 2:** In deze fase is de e-fashionstore nog steeds overwegend service georiënteerd, maar zijn er aanpassingen gedaan in het beleid om het retourpercentage te reduceren. De store geeft maatadvies om klanten te helpen bij het kiezen van de juiste maat. Ook wordt de consument door middel van promotie gestimuleerd om bewuster in te kopen.

**Fase 3:** In deze fase doet zich een strategische verandering voor. Er wordt meer aandacht besteed aan het efficiënt organiseren van processen. Daarnaast is het prijsbeleid aangepast om verspilling te reduceren.

**Fase 4:** In fase vier heeft de e-fashionstore processen en communicatie ingericht op het reduceren van retouren. Nu dit op orde is kan gewerkt worden aan lange termijn klantrelaties via accounts en gerichte kortingsacties voor consumenten die bewuster inkopen.

In bijlage 13 zijn de fasen van duurzaamheid uitgewerkt. Per fase is met een X aangegeven waar de onderneming zich op moet richten. Als alle aanbevelingen uit de fase zijn doorgevoerd, kan een e-fashionbedrijf zich op de aanbevelingen uit de volgende fase richten.



## 5.2 Monitoren

Om de planning te realiseren moet er gedurende de ontwikkeling gemonitord worden. Ook helpt het monitoren om inzicht te verkrijgen in het koopgedrag van de afnemers. In deze paragraaf worden ook de acties en meetmomenten genoemd. Door te monitoren en te evalueren ontstaat de mogelijkheid om tussentijds te anticiperen.

### *Inzicht in koopgedrag*

Om de strategische verandering succesvol te laten verlopen is het belangrijk om constant kennis van de consument en zijn online koopgedrag te vergaren. Ten opzichte van winkelverkoop is online aankoopgedrag relatief makkelijker en nauwkeuriger in kaart te brengen. Gedurende de periode 2015-2017 is het essentieel om de effecten van de aanbevelingen te toetsen. Vooral de lay-out en de betrouwbaarheid van de maatbepalingstool zijn cruciaal voor het succesvol implementeren van de strategische omslag in de branche.

Om dit te monitoren moet bezoekersgedrag worden geanalyseerd en A-B tests worden gebruikt om kwantitatieve gegevens over aankoopgedrag te verzamelen. Daarnaast helpen de productbeoordelingen om kwalitatieve informatie te verzamelen over de tevredenheid van klanten.

### *Acties en meetmomenten*

Om de vorderingen in de fasen van planning te kunnen monitoren worden er meetmomenten ingelast. Deze meetmomenten worden gebruikt om de acties van de afgelopen periode te monitoren en om het beleid voor de komende tijd vorm te geven. Beide gebeurt aan de hand van de planning uit hoofdstuk 5.1.

**Actie 1:** Op 30 maart 2015 wordt de huidige duurzaamheidsfase bepaald en worden de bijbehorende beleidsdoelstellingen opgesteld.

*Meetmoment 1:* Op 28 december 2015 wordt vastgesteld in hoeverre de doelstellingen zijn gehaald en in welke fase het bedrijf momenteel zit.

**Actie 2:** Op 4 januari 2016 wordt 2015 geanalyseerd. Op basis van de bevindingen dient er een prognose voor het komende jaar te worden vastgesteld. Indien noodzakelijk moet er gecorrigeerd worden.

*Meetmoment 2:* Op 26 december 2016 worden de vorderingen en het gerealiseerde resultaat geëvalueerd aan de hand van de prognose.

**Actie 3:** Op 1 januari worden de vorderingen en het gerealiseerde resultaat vergeleken met de planning en de gestelde doelen. Op basis van de bevindingen dient er een prognose voor het komende jaar te worden vastgesteld. Indien noodzakelijk moet het beleid worden gecorrigeerd.

*Meetmoment 3:* Op 31 december 2017 wordt vastgesteld of de gestelde doelen zijn behaald. Ook wordt het gevoerde beleid geëvalueerd door dit te vergelijken met de prognose en de tussentijdse evaluatie.

### *Corrigeren*

Wanneer de marketingmanager geen vertrouwen heeft in het behalen van een bepaalde doelstelling, bestaat er de mogelijkheid om bij te sturen. Op basis van de continue monitoring kan het management van een e-fashionstore het beleid corrigeren. Een bepaalde aanbeveling kan worden aangepast of eerder dan gepland worden doorgevoerd om de doelstelling alsnog te realiseren.

## 6. Eindconclusie

In de eindconclusie wordt de hoofdvraag beantwoord door de aanbevelingen concreet samen te vatten. Vervolgens wordt getoetst in hoeverre de meetbare doelen haalbaar zijn, op basis van een casus in bijlage 14. Met de casus worden de aanbevelingen getoetst door de investering en het rendement in de praktijk te schatten en te verantwoorden. Op basis hiervan volgt een terugkoppeling naar de doelstelling van dit rapport, in de eindconclusie. Tot slot volgt een toekomstvisie voor de branche.

### *Hoofdvraag*

Op welke wijze kunnen e-fashionstores in Nederland hun beleid aanpassen om het retourpercentage met 25% te reduceren en hiermee eind 2017 duurzamer te opereren ten opzichte van eind 2014?

### *Concrete aanbevelingen*

Om de duurzaamheid in de branche te kunnen verbeteren moet er een aantal zaken structureel veranderen. In plaats van extra service te leveren moet er meer focus komen op het bijstaan van de consument gedurende het aankoopproces. Ook moet het voorkomen van onnodige kosten meer prioriteit krijgen binnen het bedrijf. Om dit te realiseren wordt de oorzaak van het aantal retouren aangepakt. Consumenten krijgen bij een aankoop beter advies om de juiste maat te kiezen en zij krijgen informatie over de ecologische effecten van het leveren van online bestellingen. Ook wordt het bezorgbeleid opnieuw gedefinieerd.

### *Conclusie casus*

Door de situatie van de Nederlandse e-fashionstore Wehkamp als voorbeeld te nemen in de casus, is het scenario uitgewerkt waarin de aanbevelingen uit dit rapport zijn doorgevoerd. Uit deze casus bleek dat het haalbaar is het retourpercentage te reduceren. Ook blijkt dat dit enorme gevolgen heeft voor de transport- en handelingskosten. De benodigde investeringen zijn op basis van de casus ruimschoots gerechtvaardigd. De kostenreductie op basis van een gelijke afzet is €1.789.200,- bij een investering van €32.090,-. De complete casus met onderbouwing is terug te vinden in bijlage 14.

### *Toekomstvisie*

Voor de toekomstvisie is er opnieuw gekeken naar duurzaam opereren volgens drie factoren (De Brito, Carbone, & Mineur Blanquart, 2008). Op sociaal vlak is de situatie voor alle betrokken partijen verbeterd. Consumenten ontvangen vaker een goed passend product, waardoor zij minder vaak ontevreden zijn met hun bestelling. E-fashionstores krijgen beter zicht op het aankoopgedrag, door de verminderde retourstromen. Hiermee hebben zij beter zicht op trends en ontwikkelingen in de markt. Vanuit economisch perspectief is er een significante kostenreductie voor de e-fashionstores in Nederland. Deze wordt deels doorberekend aan de klant, die voor korting kan sparen door mee te werken aan een duurzamer werkende keten. Ecologisch gezien zijn er minder onnodige transportbewegingen nodig, doordat er minder vaak pakketjes aan huis hoeven worden opgehaald. Ook gaan meer consumenten de bestelling bij een afhaalpunt ophalen. Dit is logistiek gezien praktischer en wordt geprefereerd door de consument. Hierdoor zal de vervuiling door uitstoot aanzienlijk afnemen. Samen heeft dit een positief effect op alle factoren van duurzaamheid.

## Literatuurlijst

9292. (2014). *Reisadvies*. Opgeroepen op November 22, 2014, van 9292: <http://9292.nl/reisadvies/station-arnhem/station-amsterdam-centraal/vertrek/2014-11-27T1931>
- ABN Amro. (2013). *ABN Amro Visie op Retail 2013*.
- ABN AMRO. (z.d.). *Retail branche kledingzaken*. Opgeroepen op Januari 16, 2015, van ABN AMRO: <https://insights.abnamro.nl/wp-content/uploads/2013/07/retail-branche-kledingzaken.pdf>
- Alact. (2014). *Verhuur studio*. Opgeroepen op November 19, 2014, van Tarieven: <http://www.alact.nl/studioverhuur>
- Alles over marktonderzoek. (2014). *Onderzoeksmethoden*. Opgeroepen op augustus 9, 2014, van Website van alles over marktonderzoek: <http://www.allesovermarktonderzoek.nl>
- Auvinen, H., Clausen, U., Davydenko, I., Diekmann, D., Ehrler, V., & Lewis, A. (2014). Calculating emissions among supply chains - Towards the global methodological harmonisation. *Transportation Business & Management*, 41-46.
- B2C Europe. (2014, Mei 16). *ReturnYourParcel: Van kostenpost naar business driver*. Opgeroepen op Januari 20, 2015, van <http://www.b2ceurope.eu/nl/blog/blogreturnyourparcel/>
- Beleggen.info. (2013). *De gevolgen van rente op de aandelenmarkt*. Opgeroepen op Januari 26, 2015, van <https://beleggen.info/aandelen/rente>
- Berekenhet. (2015). *Loonkosten voor de werkgever*. Opgeroepen op Februari 2, 2015, van <http://www.berekenhet.nl/ondernemen/loonkosten-werkgever.html>
- Berenschot. (z.d.). *Operational Excellence*. Opgeroepen op Januari 25, 2015, van Website van Berenschot: <http://www.berenschot.nl/expertise-diensten/expertise-diensten/operational/>
- Beukers, O. (2014, April 17). *Kleren passen in virtueel pashokje*. Opgeroepen op September 3, 2014, van NOS: <http://nos.nl/op3/artikel/637069-kleren-passen-in-virtueel-pashokje.html>
- Beuningen, J. v., Heij, H. d., Kuipers, A., Polder, J., Roos, J., Schuurman van Rouwendal, P., et al. (2014). *ICT, kennis en economie 2014*. Den Haag/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- bol.com. (2014). *Afhaalpunten*. Opgeroepen op Augustus 21, 2014, van Website van bol.co: <http://www.bol.com/nl/m/service/afhaalpunten/index.html>
- Bordbiadvantage. (2010). Product Introduction . Dublin, Ierland.
- Bouman, M. (2014, Februari 21). *Mathijs Bouman: waarom het Zalando-jurkje niet meetelt bij de winkelverkoop*. Opgeroepen op November 10, 2014, van website van Z24: <http://www.z24.nl/ondernemen/waarom-het-zalando-jurkje-niet-meetelt-bij-de-winkelverkoop-437308>
- Brand, M. (2013, December 18). *De uitzonderlijke kracht van product reviews en webwinkel beoordelingen*. Opgeroepen op Januari 18, 2015, van Evoworks: <http://www.evoworks.nl/blog/productreviews-webwinkelbeoordelingen>
- Can Stock Photo Inc. (2014, November 27). Image. Halifax, Nova Scotia, Canada.
- CBS. (2012, Juni 15). *Nederland Europees kampioen internettoegang*. Opgeroepen op november 11, 2014, van Website van het Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/digitale-economie/artikelen/2012-3636-wm.htm>
- CBS. (2013). *ICT, kennis en economie 2013*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

- CBS. (2013, December 13). *Internetgebruik ouderen fors toegenomen*. Opgeroepen op Oktober 20, 2014, van Website van het Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-4005-wm.htm>
- CBS. (2013, Juli 8). *Mobiel online vooral met de smartphone*. Opgeroepen op November 11, 2014, van Website van het Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3851-wm.htm>
- CBS. (2014). *Cijfers*. Opgeroepen op November 6, 2014, van Website van het Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/cijfers/default.htm>
- CBS. (2014, Juni 30). *Online winkelen stijgt nog steeds*. Opgeroepen op Oktober 9, 2014, van Website van het CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4076-wm.htm>
- CBS. (2014). *Online winkelen stijgt nog steeds*. Opgeroepen op Oktober 30, 2014, van Website van het Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/informatie/onderwijs/actueel/economie/2014-4076-wm.htm>
- CBS. (2015, Januari 8). *Rente daalt nog steeds*. Opgeroepen op Januari 11, 2015, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/conjunctuurbericht/inhoud/maand/2015-01-08-m06.htm>
- CBS Statline. (2014, Augustus 26). *Bevolking; kerncijfers*. Opgeroepen op Januari 10, 2015, van [http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&D1=a&D2=0,10,20,30,40,50,60,\(I-1\),I&HD=130605-0924&HDR=G1&STB=T](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&D1=a&D2=0,10,20,30,40,50,60,(I-1),I&HD=130605-0924&HDR=G1&STB=T)
- CBS Web magazine. (2012, Mei 16). *Dutch among top online shoppers in Europe*. Opgeroepen op November 2, 2014, van W: <http://www.cbs.nl/en-GB/menu/themas/dossiers/eu/publicaties/archief/2012/2012-3625-wm.htm>
- CBS, Statline. (2014, December 24). *Bbp, productie en bestedingen; kwartalen, mutaties*. Opgeroepen op Januari 11, 2015, van Statline: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82602NED&D1=0-17&D2=0-1&D3=92-97&VW=T>
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Broekhof, M., & Zweers, T. (2012). *Principes van Internetmarketing*. Amsterdam: Pearson.
- Compendium. (2014, Mei 16). *Bevolkingsomvang en aantal huishoudens, 1980-2014*. Opgeroepen op November 2, 2014, van Website van Compendium: <http://www.compendiumvoordeleefomgeving.nl/indicatoren/nl0001-Bevolkingsomvang-en-huishoudens.html?i=15-12>
- Connekt. (2014). *Wat is lean and green?* Opgeroepen op November 7, 2014, van Website van Connekt: <http://lean-green.nl/lean-and-green/>
- Davydenko, I., Ehrler, V., Ree, D. d., Lewis, A., & Tavasszy, L. (2014). Towards a global CO2 calculation standard for supply chains: Suggestions for methodological improvements. *TRANSPORTATION RESEARCH*, 362-372.
- De Brito, M., Carbone, V., & Mineur Blanquart, C. (2008). *Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe; Organisation and performance*. Delft: Elsevier B.V.
- De Gruiter, B. (2014, September). PTV, the mind of movement. (R. Verbeek, & H. Jordaan, Interviewers)
- Deguelle, M. (2014). *Visie op online retail*. Opgeroepen op Januari 27, 2015, van ABN AMRO: <https://insights.abnamro.nl/visie-op-sectoren/visie-op-online-retail-2/>

- Dittmar, H., Long, K., & Meek, R. (2004). *Buying on the internet: gender differences in on-line and conventional buying motivations*. Springer Verlag.
- Dongen, R. v. (2014, Maart 6). *2015: het jaar van de plussen*. Opgeroepen op Januari 20, 2015, van Textilia: [http://www.textilia.nl/nl-NL/Nieuws/2015\\_het\\_jaar\\_van\\_de\\_plussen-140306121500#.VMdXyv7F-pc](http://www.textilia.nl/nl-NL/Nieuws/2015_het_jaar_van_de_plussen-140306121500#.VMdXyv7F-pc)
- Doorewaard, H., & Verschuren, P. (2014). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Opgeroepen op Juni 22, 2014, van Flitscolleges: <http://www.ontwerpeneenonderzoek.nl>
- Droogh Trommelen en Partners. (2013). *Van winkelverkoop tot afhaalpunt: Internetverkoop en ruimtelijk detailhandelsbeleid*.
- Duijn, S. v. (2014, September 10). *Eén op de tien Nederlanders koopt elke week online*. Opgeroepen op Januari 9, 2015, van Textilia: [http://www.textilia.nl/nl-NL/Nieuws/Een\\_op\\_de\\_tien\\_Nederlands\\_koopt\\_elke\\_week\\_online-140910115200#.VMdlff7F-pc](http://www.textilia.nl/nl-NL/Nieuws/Een_op_de_tien_Nederlands_koopt_elke_week_online-140910115200#.VMdlff7F-pc)
- Dusto, Amy. (2012, Oktober 26). *Many web shoppers solve the try-it-on problem by ordering multiple sizes*. Opgeroepen op Februari 2, 2015, van Internetretailer: <https://www.internetretailer.com/2012/10/26/shoppers-solve-try-it-problem-ordering-multiple-sizes>
- Dynalogic. (z.d.). *Try, Fit & GO!* Opgeroepen op Januari 20, 2015, van Dynalogic: <http://www.dynalogic.eu/nl/valueadded-logistiek-supply-chain/try-fit-go>
- Erich, M. (2014, September 24). (R. Verbeek, Interviewer)
- Essen, N. v. (2011, Maart 17). *WISMO: een nieuwe performance-indicator voor webshops*. Opgeroepen op Augustus 22, 2014, van Twinklemagazine: <http://www.twinklemagazine.nl/weblog/2011/03/wismo-een-nieuwe-performance-indicator-voor-webshops/>
- Essen, N. v. (2013, Juni 27). *Hoe krijgen we de last mile volledig op de rails?* Opgeroepen op December 12, 2014, van Logistiek.nl: <http://www.logistiek.nl/Supply-Chain/webwinkellogistiek/2013/6/Hoe-krijgen-we-de-last-mile-op-de-rails-1278708W/>
- Essers, Y. (2013, Februari 8). *Een retourzending betekent dat de klant ontevreden is*. Opgeroepen op December 28, 2014, van Fashion United: [http://www.fashionunited.nl/Nieuws/Leads/%91Een\\_retourzending\\_betekent\\_dat\\_de\\_klant\\_ontevreden\\_is%92\\_2013020838359/](http://www.fashionunited.nl/Nieuws/Leads/%91Een_retourzending_betekent_dat_de_klant_ontevreden_is%92_2013020838359/)
- EU. (z.d.). *EUROPE 2020 TARGETS: climate change and energy*. Opgeroepen op Januari 3, 2015, van Europa: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/16\\_energy\\_and\\_ghg\\_targets.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/16_energy_and_ghg_targets.pdf)
- Evans, B. (2013, November 5). *Mobile is eating the world, autumn 2013 edition*. Opgeroepen op Augustus 6, 2014, van <http://ben-evans.com/benedict-evans/2013/11/5/mobile-is-eating-the-world-autumn-2013-edition>
- Evert, H., Gribnitz, R., & Seidel, H. (2013, Januari 18). *"Wir machen Verlust – bei Amazon war das auch so"*. Opgeroepen op Juni 5, 2014, van Website van die Welt: <http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article112851544/Wir-machen-Verlust-bei-Amazon-war-das-auch-so.html>
- fashionfitr. (2014). *Fashionfitr, your perfect fit*. Opgeroepen op September 1, 2014, van Website van fashionfitr: <http://www.fashionfitr.com/greenchallenge/pres.html>
- Fashionfitr. (2014). *Greenchallenge*. Opgeroepen op November 21, 2014, van <http://www.fashionfitr.com/greenchallenge/pres.html>
- Fashionunited. (2010, Juli 15). *De maat is vol*. Opgeroepen op November 11, 2014, van Fashionunited: [http://www.fashionunited.nl/Nieuws/Columns/De\\_maat\\_is\\_vol\\_\\_2010071531556/](http://www.fashionunited.nl/Nieuws/Columns/De_maat_is_vol__2010071531556/)



- Floor, K., & van Raaij, F. (2006). *Marketingcommunicatiestrategie*. Landsmeer: Wolters-Noordhoff.
- Fotograaf-huren. (2014). *Milan Goldbach Photography | Productfotografie*. Opgeroepen op November 19, 2014, van Fotograaf huren. Zoek vergelijk en kies.: <http://www.fotograaf-huren.nl/milan-goldbach-photography-productfotografie.html>
- Fotoshoot.nl. (2014). *Veelgestelde vragen*. Opgeroepen op November 19, 2014, van <http://www.fotoshoot.nl/veelgestelde-vragen/>
- GfK. (2014, januari 22). *Consument shopt straks masaal cross-mediaal*. Opgeroepen op Augustus 5, 2014, van Shopping 2020: <http://shopping2020.nl>
- Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 187–196.
- Global webshops logistics. (2014). *Eerste onderzoeksresultaten 2014*. Amsterdam: E-sharp / VU.
- Grabbeek, T. v. (2015, Januari 20). *Onderzoek: 44- tot 55-jarige koopt het vaakst kleding online*. Opgeroepen op Januari 27, 2015, van [http://www.textilia.nl/Nieuws/44\\_tot\\_55jarige\\_koopt\\_het\\_vaakst\\_kleding\\_online-150120141313#.VMdnUv7F-pc](http://www.textilia.nl/Nieuws/44_tot_55jarige_koopt_het_vaakst_kleding_online-150120141313#.VMdnUv7F-pc)
- Grazia. (2012, Juli 11). *Online Shopping vs Offline Shopping*. Opgeroepen op Januari 8, 2015, van <http://infographixdirectory.com/lifestyle/online-shopping-vs-offline-shopping/#sthash.TbOEpqg2.dpbs>
- HAN Lectoraat Logistiek en Allianties. (2014, juni 25). *Info over Reinder Pieters, HAN*. Opgeroepen op juli 4, 2014, van Website van de HAN: <http://blog.han.nl/logistiek/author/reinderpieters>
- Heukelom, M. v., Egmond, L. v., & Damen, J. (2014). *Onderzoeksrapport CB-Logistics*. Amsterdam: Minorrapport; Hogeschool van Amsterdam; Logistiek en Economie.
- Hogeschool Arnhem en Nijmegen. (2010). *Feiten en Cijfers*. Opgeroepen op Oktober 9, 2014, van Website van de HAN: <http://www.han.nl/start/corporate/werken-bij-de-han/werken-bij-de-han/feiten-en-cijfers/>
- Hogeschool Arnhem en Nijmegen. (2014). *Lectoraat Logistiek en Allianties*. Opgeroepen op Mei 25, 2014, van Website van de HAN: <http://www.han.nl/onderzoek/kennismaken/business-development-and-co-creation/lectoraat/logistiek-in-allianties/>
- Hogeschool van Amsterdam; CB-Logistics. (2014). *Hoe willen consumenten de retourzendingen afhandelen?* Amsterdam: HvA.
- IMRG. (2011). *Consumer Delivery Survey 2011*. Research and Markets.
- Infonu. (2015). *Koopgedrag van consumenten*. Opgeroepen op Januari 15, 2014, van Zakelijk.infonu: <http://zakelijk.infonu.nl/marketing/94542-koopgedrag-van-consumenten.html>
- ING. (2014, Juni 24). *Ons Bruto Binnenlands Product (BBP) €35.916 per inwoner*. Opgeroepen op Januari 11, 2015, van <https://www.ing.nl/particulier/economisch-bureau/archief/archief-economische-cijfers-toegelicht/2014/06/bbp-35916-euro-per-inwoner.html>
- INretail. (2014). *Consumentenvertrouwen in Nederland*. Opgeroepen op Januari 10, 2015, van <http://www.inretail.nl/pages/799/Marktonderzoeken/Consumentenvertrouwen-in-Nederland-.html>
- IO Research. (2012). *Internetwinkelen: bijna iedereen doet het*. Opgeroepen op Januari 15, 2015, van IO Research: [http://www.ioresearch.nl/Portals/0/IO\\_Internetwinkelen2.pdf](http://www.ioresearch.nl/Portals/0/IO_Internetwinkelen2.pdf)



- Jongen, W. (2011, April 5). *EU-regels bedreigen toekomst kleine webwinkels*. Opgeroepen op September 16, 2014, van Twinkle: <http://twinklemagazine.nl/weblog/2011/04/eu-webwinkels-draaien-op-voor-retourkosten/index.xml>
- Jordaan, H., & van Kooten, A. (2014). *KPI's in E-fulfillment*. Arnhem: HAN.
- Keulen, E. v. (2014, November 12). *Consument wil consistente shopervaring (infographic)*. Opgeroepen op Januari 19, 2015, van Emerce: <http://www.emerce.nl/achtergrond/consument-consistente-shopervaring-infographic>
- Kiala. (2014). *KERNCIJFERS EN FEITEN*. Opgeroepen op Augustus 20, 2014, van Website van Kiala: <https://www.kiala.nl/over-kiala-nl/wie-zijn-we/kernfeiten-en-cijfers>
- Kiala/UPS. (2014). *Verzend uw pakket binnen Nederland of naar het buitenland*. Opgeroepen op November 23, 2014, van <https://www.kiala.nl/c2c/pakket-verzenden>
- Kies, P.-J. (2010). *Online koopgedrag volgens het Howard en Sheth-model*. Opgeroepen op Februari 1, 2015, van Users First: <http://www.usersfirst.nl/web-analytics/online-koopgedrag-volgens-het-howard-sheth-model/>
- Kotler, P. (2011). *Grondslagen van de marketing*.
- Kreffer, A. (2015, Januari 22). Zeeman. (R. Verbeek, Interviewer)
- Kwaak, R. v. (2012, September 27). *Retouren grote kostenpost webshops*. Opgeroepen op December 29, 2014, van Textilla: [http://www.textilia.nl/nl-NL/Nieuws/retouren\\_grote\\_kostenpost\\_webshops-120927113000#.VMokaWjF-pc](http://www.textilia.nl/nl-NL/Nieuws/retouren_grote_kostenpost_webshops-120927113000#.VMokaWjF-pc)
- Leijzer, E. (2012, Juni 27). *Cijfers, trends en ontwikkelingen in de online fashion branche*. Opgeroepen op Januari 19, 2015, van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2012/06/27/cijfers-trends-en-ontwikkelingen-in-de-online-fashion-branche/>
- Lugtenborg, R. J. (2014, Juli 25). Fashionfitr. (R. Verbeek, Interviewer)
- M3 Consulting. (2014). *Retourstrategie in online mode*. [www.m3consultancy.nl/download/m3-retour-logistiek-online-mode](http://www.m3consultancy.nl/download/m3-retour-logistiek-online-mode): M3 Consulting.
- Manders, M. (2014, September 19). *Validiteit van scriptieonderzoek*. Opgeroepen op Januari 10, 2015, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek/>
- Marketingfacts. (2014). *Big data*. Opgeroepen op November 5, 2014, van Website van Marketingfacts: <http://www.marketingfacts.nl/topic/big-data>
- Markteffect. (2015). *Consumentenproducten*. Opgeroepen op Februari 1, 2015, van Markteffect: <http://markteffect.nl/Branches/Consumentenproducten>
- Markteffect. (z.d.). *Consumentenproducten*. Opgeroepen op Januari 16, 2015, van Markteffect: <http://markteffect.nl/Branches/Consumentenproducten>
- Molenaar, M. (2015, Januari 17). McGreggor / Gaastra. (R. Verbeek, Interviewer)
- Molenaar, R. (2013, Oktober 1). *De échte motivatie voor online shoppen*. Opgeroepen op Januari 17, 2015, van <http://www.twinklemagazine.nl/weblog/2013/10/de-echte-reden-waarom-consumenten-online-shoppen/index.xml>
- Moratis, L., & van der Veen, M. (2010). *Basisboek MVO*. Van Gorcum.
- Nijssen, & Frambach. (2009). *Marketing strategie*.

- Noordhoff Uitgevers bv. (2012). Basisboek Interviewen. In *Wat is een Interview?* Noordhoff Uitgevers bv.
- NU. (2014, November 10). *Nederlanders doen steeds meer online aankopen met mobiel apparaat*. Opgeroepen op Januari 11, 2015, van <http://www.nu.nl/economie/3925259/nederlanders-doen-steeds-meer-online-aankopen-met-mobiel-apparaat.html>
- Ondernemen & Internet. (z.d.). *Kosten van een webwinkel*. Opgeroepen op Januari 29, 2015, van Webwinkelopzetten: <http://www.webwinkelopzetten.nl/kosten.html>
- Paazl. (2015). *E-commerce retouren*. Amsterdam: Paazl.
- Paypal. (2014, November 27). *44% van de Nederlandse online shoppers koopt over de grens*. Opgeroepen op Januari 18, 2015, van <http://paypalbenelux.grayling.nl/91026-44-van-de-nederlandse-online-shoppers-koopt-over-de-grens>
- Peters, S. (2013). De consument in 2020. *Hoe shopt de consument in 2020?* [https://www.shopping2020.nl/images/9/9e/De\\_consument\\_in\\_2020.pdf](https://www.shopping2020.nl/images/9/9e/De_consument_in_2020.pdf).
- Promotiedames. (2014). Opgeroepen op November 19, 2014, van <https://www.promotiedames.nl/diensten/foto-modellen/>
- PTV. (2014). *Bereken uw besparing*. Opgeroepen op November 19, 2014, van <http://smartour.ptvgroup.com/nl/ritplanning/>
- Quix, F. (2012, Maart). *Presentatie van TWA XS, 2012*. Opgeroepen op Augustus 2014, van Slideshare.net: <http://www.slideshare.net/frankquix/presentatie-twa-xs-2012>
- Rabobank. (2014, December 2). *Detailhandel in bovenkleding*. Opgeroepen op December 2, 2014, van Rabobank: <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=print.printPdf&id=c4046897-f426-4bbe-a161-0a7481c2ceba>
- Redactie Duurzaambedrijfsleven. (2013, April 27). *90% consumenten bereid mvo-loos bedrijf te boycotten*. Opgeroepen op November 7, 2014, van Website van Duurzaambedrijfsleven: <http://www.duurzaambedrijfsleven.nl/55738/90-consumenten-bereid-mvo-loos-bedrijf-te-boycotten/>
- Rightmarktonderzoek. (2013). *Kwantitatief onderzoek*. Opgeroepen op Augustus 9, 2014, van <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwantitatief-onderzoek>
- Shoutwiki. (2013). *Koopgedrag van de consument*. Opgeroepen op Januari 15, 2015, van [http://reclameproject.shoutwiki.com/wiki/Koopgedrag\\_van\\_de\\_consument](http://reclameproject.shoutwiki.com/wiki/Koopgedrag_van_de_consument)
- Sikkim Manipal University. (z.d.). *Types of Buying Decision Behavior: Henry Assael Model*. Opgeroepen op Januari 15, 2015, van [http://www.smuindore.com/courses\\_subject\\_discription.php?Course=MBA&Semester=Semester%202&subid=28&unit=5&page\\_id=9](http://www.smuindore.com/courses_subject_discription.php?Course=MBA&Semester=Semester%202&subid=28&unit=5&page_id=9)
- SIOB. (2015, Januari 11). *Spreiding bevolking naar regio*. Opgeroepen op Januari 11, 2015, van <http://www.siob.nl/bibliotheekmonitor/trends-maatschappij/bevolkingssamenstelling/spreiding-bevolking-naar-regio/item120>
- Sleijpen, G. (2013, Juli 1). *Steeds meer mensen kopen online*. Opgeroepen op December 20, 2014, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/informatie/onderwijs/actueel/economie/2014-4076-wm.htm>
- Sleijpen, G., & Wobma, E. (2013, Juli 1). Opgeroepen op December 20, 2014, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3850-wm.htm>

- Spencer, T. (2008, Augustus 7). *Porter's Five Forces Analysis*. Opgeroepen op Januari 11, 2015, van <http://www.spencertom.com/2008/08/17/porters-five-forces-model-analysis-framework/#.VMCuB0fF-pc>
- Spijkerman, R. (2014, Juni 17). Orientatie op duurzaamheid in de e-fashion. (R. Verbeek, Interviewer)
- StatLine. (2014, Oktober 28). *Consumentenvertrouwen, economisch klimaat en koopbereidheid*. Opgeroepen op november 9, 2014, van StatLine, CBS: [http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=7388pcr&D1=6,15-17,22-25&D2=\(I-17\)-I&HDR=T&STB=G1&VW=T](http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=7388pcr&D1=6,15-17,22-25&D2=(I-17)-I&HDR=T&STB=G1&VW=T)
- StatLine. (2014, April 16). *ICT gebruik van personen naar persoonskenmerken*. Opgeroepen op Januari 11, 2015, van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71098ned&D1=33,55-59,93-95,97-100,102-104,106-109,112-113,119,124-133&D2=0&D3=0,I&HD=130422-1124&HDR=G2,G1&STB=T>
- SurveyMonkey. (sd). Opgeroepen op Januari 10, 2015, van Uitleg van de Likert-schaal: <https://nl.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>
- Terra, J., & Wortel, C. (2014, Februari 14). Opgeroepen op December 25, 2014, van <http://www.euretco.com/wp-content/uploads/2014/02/ABN-Amro-Cross-channel-retail-update-2014.pdf>
- Thuiswinkel. (2014, Februari 14). *Omzetaandeel marktsegmenten online winkelen*. Opgeroepen op Juni 29, 2014, van Website van Thuiswinkel.org: <http://www.thuiswinkel.org/cms/showpage.aspx?id=1958>
- Twinkle. (2011, Juni 23). *DPD gaat klant invloed geven op eerste bezorging*. Opgeroepen op 2014, van Twinkle Magazine: <http://twinklemagazine.nl/nieuws/2011/06/dpd-gaat-klant-invloed-geven-op-eerste-bezorging/index.xml>
- Twinkle. (2013, Oktober 18). *Otto krijgt helft fashion items retour*. Opgeroepen op Januari 20, 2015, van Twinkle: <http://twinklemagazine.nl/nieuws/2013/10/otto-krijgt-helft-fashion-items-retour/>
- Twinkle. (2013, februari 15). *Zalando: 125 procent omzetgroei in 2012*. Opgeroepen op November 22, 2014, van Twinkle : <http://twinklemagazine.nl/nieuws/2013/02/zalando-boekt-1-15-miljard-euro-omzet/>
- Twinkle Magazine. (2014, April 17). *Veel meer webwinkeliers in kleding en voeding*. Opgeroepen op Oktober 30, 2014, van Website van Twinklemagazine: <http://twinklemagazine.nl/nieuws/2014/04/veel-meer-webwinkeliers-in-kleding-en-voeding/index.xml>
- van Essen, N. (2013). *Voor verbetering vatbaar; Hoe krijgen we de last mile volledig op de rails?* BBP Media.
- van Keulen, E. (2013, Oktober 16). *Consument: liever gratis bezorging dan binnen 1 dag*. Opgeroepen op Januari 18, 2015, van <http://www.emerce.nl/achtergrond/consument-vindt-snelle-bezorging-belangrijk>
- van Loon, P., Deketele, L., Dewaele, J., McKinnon, A., & Rutherford, C. (2014). A comparative analysis of carbon emissions from online retailing. *Journal of Cleaner Production*.
- Vastgoedmarkt. (2014, Juli 1). *Ruim 80 procent Nederlanders koopt online*. Opgeroepen op December 11, 2014, van Vastgoedmarkt: <http://www.vastgoedmarkt.nl/nieuws/2014/07/01/Ruim-procent-Nederlanders-koopt-online>
- Verhage, B. (2010). *Grondslagen van de marketing*. Noordhoff Uitgevers.
- Webloyalty. (2014, November 20 ). Opgeroepen op Januari 19, 2015, van [http://webloyalty.nl/News/55\\_van\\_de\\_nederlanders\\_laet\\_zich\\_leiden\\_door\\_korting\\_bij\\_online\\_shoppen](http://webloyalty.nl/News/55_van_de_nederlanders_laet_zich_leiden_door_korting_bij_online_shoppen)
- Webwereld. (2010, April 16). *Webshops draaien op voor bezorgkosten bij retour*. Opgeroepen op Juli 5, 2014, van Website van Webwereld: <http://webwereld.nl/e-commerce/43838-webshops-draaien-op-voor-bezorgkosten-bij-retour>

- Webwinkelrecht.nl. (z.d.). *Recht van retour vanaf 13 juni*. Opgeroepen op November 21, 2014, van Webwinkelrecht: <https://webwinkelrecht.nl/diensten/juridisch-advies/recht-van-retour-vanaf-13-juni/>
- Webwinkelweblog. (2011, Juni 15). *Retouren op kleding door onduidelijke maten*. Opgeroepen op September 2, 2014, van Website van Webwinkelweblog: <http://www.webwinkelweblog.nl/logistiek/retouren-op-kleding-door-onduidelijke-maten.html>
- Webwinkelweblog. (2012, Maart 12). *Veel retouren in warenhuizen en damesmode*. Opgeroepen op Juli 5, 2014, van Website van Webwinkelweblog: <http://www.webwinkelweblog.nl/logistiek/veel-retouren-in-warenhuizen-en-damesmode.html>
- wetenschap.infonu. (2013, Januari 6). *Validiteit van een meetinstrument*. Opgeroepen op Oktober 9, 2014, van Wetenschap.infonu: <http://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/68175-validiteit-van-een-meetinstrument.html>
- Wikipedia. (2010, September). *Kiala*. Opgeroepen op Augustus 20, 2014, van Franse Wikipeldia pagina over Kiala: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Kiala>
- Z24. (2014, Augustus 30). *Coen Teulings: waarom de lage rente schadelijk is*. Opgeroepen op Januari 11, 2015, van <http://www.z24.nl/economie/coen-teulings-waarom-de-lage-rente-schadelijk-is-492117>
- Z24. (2014, Februari 14). *Forse omzetgroei Zalando, verliescijfers onbekend*. Opgeroepen op November 22, 2014, van Z24: <http://www.z24.nl/ondernemen/forse-omzetgroei-zalando-434992>
- zakelijk.infonu. (2008, December 8). *Marktonderzoek: primaire gegevens (fieldresearch)*. Opgeroepen op Oktober 10, 2014, van <http://zakelijk.infonu.nl>