



E-Fashion - slim om gaan met retouren

Centre of Expertise Logistiek / KennisDC Logistiek Gelderland

H.K.W. Jordaan
B. Schepers
J. Velthuis
S.J.C.M. Weijers

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen – KennisDC Logistiek Gelderland
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen – KennisDC Logistiek Gelderland
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen – KennisDC Logistiek Gelderland
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen – KennisDC Logistiek Gelderland

Arnhem, 7 november 2016



Inleiding

E-Business is alom aanwezig in ons dagelijkse leven. Omzetgroei percentages van online bedrijven boven de 10% per jaar zijn de laatste jaren eerder regel dan uitzondering. Daar staat tegenover dat de omzetten van fysieke winkels vanaf 2008 een dalende lijn hebben laten zien. Een omzetverlies van circa 30% over de afgelopen acht jaar komt bijvoorbeeld in kleding- en lingeriewereld geregeld voor. Winkelsluitingen in binnensteden zijn aan de orde van de dag. Het zijn niet alleen zelfstandige detaillisten, ook ketenbedrijven moeten inkrimpen in het aantal verkooppunten, of vallen in zijn geheel om. Het sluiten van De Schoenenreus, Scapino, Perry Sport en V&D slaat grote gaten in binnensteden. Na de golf van faillissementen in het voorjaar 2016 komen we leegstandpercentages van ruim over de 20% tegen van het binnenstadsareaal (DTNP, 2016).

Daartegenover groeit de E-Businesswereld. Hard. Ook in de fashion. Maar ook daar komen we problemen tegen, zij het van een heel andere orde. De omzet groeit hard, maar zoals het branchenieuws van de "Logistiekprofs" in een recente publicatie stelt: "E-fulfilment kost retailer handen vol geld" (Logistiekprofs, 2016). Zeker in de E-Fashion gaat dit op. Dat blijkt ook uit ons onderzoek. Verrassende antwoorden zijn tijdens interviews naar voren gekomen betreffende de kostenstructuur van de E-Fulfilment bij MKB E-Fashionbedrijven.

Toch zit er ook samenhang tussen E-business en winkelverkoop. Marta Blazques (2016) spreekt in haar artikel "Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technoly in Enhancing the Customer Experience" over het feit dat de E-Fashionomzet van een bedrijf niet los staat van die in de fysieke winkel. Pas wanneer beiden een gelijke uitstraling hebben, wordt de aankoopbeleving van de consument optimaal. "De beleving begint voordat de klant de winkel binnenkomt, en gaat lang door als zij of hij de zaak verlaten heeft".

Uit onderzoek blijkt dat onafhankelijke/zelfstandige retailers bij de start van een los staande webshop, meer succes hebben dan bij de launch van een nieuw filiaalbedrijf (Weltevreden et al., 2008). Catherine J. Ashworth (2006) stelt dat het noodzakelijk is voor een fysieke MKB-winkel om een online-omgeving te hebben, zo niet, dan zal deze het langdurig concurrentievoordeel verliezen. Het onderzoek (*An approach to sustainable 'fashion' e-retail A five-stage evolutionary strategy for 'Clicks-and-Mortar' and 'ure-Play' enterprises*) betreft de marketinguitingen van de winkel die door de toenemende digitalisering een 'must' zijn geworden.

Probleemschets

Het retourpercentage in de E-Fashionbranche is hoog in vergelijking met de retourpercentages in andere branches. Daarnaast is de kans op een verkeerde aankoop groter bij webwinkelverkoop in de mode, dan in veel andere branches. De zintuigen spelen bij mode namelijk een grote rol. Verder moet het artikel ook nog goed zitten en passen bij andere kledingstukken. 30 tot 40% retour zijn veel gehoorde percentages, en in het schoenensegment zijn retouren van 50 tot 70% geen uitzondering. Dat veroorzaakt een zeer groot aantal transportbewegingen, niet zozeer in volumes, maar wel in aantallen kilometers. Het veroorzaakt ook grote kosten voor de E-Fashion bedrijven - retourartikelen vragen 400-500% meer handling dan niet geretourneerde E-Fashion artikelen (Jordaan et al., 2014).

De retourpercentages worden niet alleen beïnvloed door het product zelf. Retourstromen zijn een resultante van een complex aan oorzaken. In logistiek publicaties en literatuuronderzoek komt naar voren dat er niet één aspect verantwoordelijk is voor de hoogte van het retourpercentage in E-Fashion (Hjort, 2013). Het is een ingewikkelde situatie, waarbij een aantal directe oorzaken verantwoordelijk zijn zoals maat, pasvorm, kwaliteit en de indruk die het product bij de aankoop bij de consument achterlaat, maar ook de mogelijkheid voor consumenten om gekochte producten kosteloos te retourneren, binnen een soms lange termijn, alsmede betaalgemak. Daarnaast zien we grote verschillen tussen het retourgedrag tussen sekse, leeftijd, aard van het product en type koopgedrag (Gattorna, 2010).

Daniele Scarpi (2011) spreekt in haar onderzoek over hedonistisch en "utilitaristisch" koopgedrag. Het laatste is te omschrijven als doelgericht, zakelijk, afgewogen koopgedrag. Klanten met hedonistisch koopgedrag (Blazques M., 2016) hebben de volgende kenmerken: het avontuur, ideeën opdoen, zoeken naar een koopje alsmede sociaal koopgedrag (Hollinger 1991). Dergelijke online shoppers zijn frequente kopers en zijn redelijk merktrouw. De doelgerichte koper neemt veelal zijn of haar aankoopbeslissing op basis van prijs en de kwalificaties van het product. Denk hierbij aan sport- of functionele kleding. Vrouwen zijn over het algemeen hedonistische kopers, en mannen vaker doelgericht (Blazques M. 2016).

Voor de hedonistische consument zal vaak impulsaankopen doen. Het gaat hier om de consument die het prikkelen van de zintuigen, de fantasie en de ervaring van het winkelen wil hebben. Wanneer de beleving goed is, zal er snel een

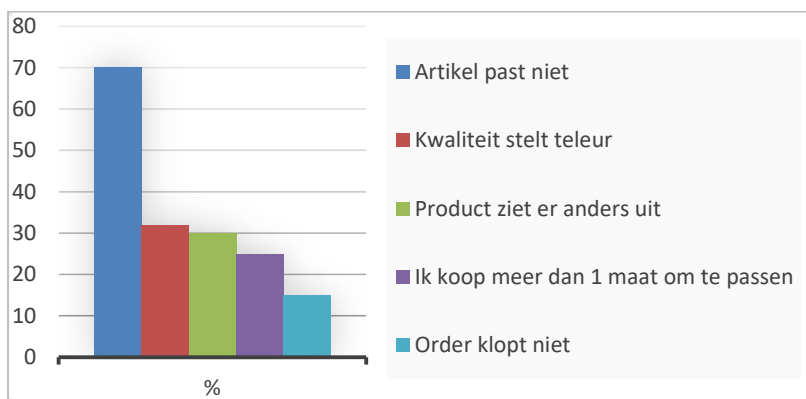
impulsaankoop gedaan worden. Daarnaast is een hedonistische waarde: het plezier hebben aan het kopen van een aanbieding. Aanbiedingen blijken impulsaankopen te bevorderen (Babin et al., 1994).

Een duidelijk en aantrekkelijk retourbeleid is een belangrijke tool om klanten te lokken, maar nog belangrijker: het wordt gezien als een strategische tool om 'customer loyalty' te verhogen (Pei, et al., 2014).

De E-Fashionretailers proberen hun consument te trekken met gratis verzending en retournering. Dit kan een behoorlijke kostenpost zijn voor de webwinkel, zeker als consumenten volledig gebruik maken van de voordelen die hen geboden worden. Zo heeft het Nederlandse "kleertjes.com" een abonnement geïntroduceerd waarbij zijn 'loyale klant' een jaar lang niet hoeft te betalen voor verzend- en retourkosten (Swarup A. 2016). Dat levert loyalty op, maar ook hoge kosten.

Tegelijk lijken er grote verschillen tussen bedrijven te zijn. Sommige bedrijven kennen hoge retourpercentages, anderen veel geringere. Waar heeft dit mee te maken? Met de aard van de producten? De specifieke markt? De gevolgde bedrijfsstrategie? En of met een al dan niet uitgekende operatie?

In feite is er weinig bekend over de samenstelling van de retourstromen en de handling die het retourneren vraagt. Daarom zijn we een onderzoek gestart, waarvan de resultaten wellicht bedrijven kunnen helpen om hun retourlogistiek beleid te verbeteren. Dat onderzoek hebben we opgezet in overleg met onze collega's van het landelijke KennisDC Logistiek netwerk. Ons onderzoek is niet zozeer gericht op de vraag "hoe retourstromen efficiënter kunnen worden geleid", als wel op de vraag "wat is de oorzaak is van E-Fashion retouren en wat kunnen bedrijven doen om het retourneren door consument zo veel mogelijk te voorkomen". Het onderzoek gaat dus dieper dan het in kaart brengen van de aanleiding voor consumenten om gekochte webwinkelproducten te retourneren. De aanleidingen zijn over het algemeen overzichtelijk. Recent onderzoek presenteert de volgende uitspraken als voornaamste argumenten voor het retour sturen van E-Fashionproducten (Drapers Etail Report 2012).



Tabel 1. Argumenten voor het retourneren van E-Fashionproducten (Drapers Etail, 2012)

Hierbij zien we dat alleen al de pasvorm voor 70% reden voor het retourneren van een kledingstuk bijdraagt. Op de tweede en derde plaats zien we dat de indruk, die de digitale afbeelding van het product bij aankoop op het internet achterlaat, niet overeenkomt met het fysieke product. Dat de klant meerdere maten koopt van een artikel heeft te maken met het bestel/retour gemak dat ingegeven wordt door de commerciële insteek van de webwinkel enerzijds en anderzijds de ervaring van de consument. Bedrijven als Wehkamp en Zalando adverteren (USP) er zelf mee om meerdere maten te bestellen om lekker thuis te gaan passen.

We zien het als een belangrijke opgave voor ons om te achterhalen wat de achterliggende patronen zijn achter retourpraktijk zoals beschreven in het onderzoek van Drapers.

De onderzoeksvraag die we op basis van deze probleemschets hebben geformuleerd is:

Hoe kunnen E-Fashion (MKB-)bedrijven het retourneren van aankopend door consumenten en de logistieke problemen die daar aan verbonden zijn effectief voorkomen dan wel verminderen?

Onderzoeksofzet en methodiek

Het onderzoek, dat in de maanden november en december 2015 en januari tot april 2016 plaats heeft gevonden, was er op gericht om samen met MKB-modebedrijven te komen tot het ontwikkelen van manieren om binnen hun E-Businessactiviteiten het retourpercentage te reduceren. Aansluitend op dit onderzoek is het idee om samen met deze modebedrijven een 'onderzoek community' op te zetten, waarbij kennis gedeeld en uitgewisseld kan worden. Uit gesprekken met directie en E-Commerce managers die verantwoordelijk zijn, kwam naar voren dat zij ervaringen van collega's op dit gebied zeer op prijs stellen. Daarnaast geeft de literatuur betrekkelijk weinig informatie omtrent de "do's" en "don'ts" van de retourproblematiek in E-Fashion. Deze retourproblematiek zal in dit paper van twee kanten belicht worden: de bedrijfseconomische- en de marketing-commerciële kant. Bij de bedrijfseconomische kant onderzoeken wij hoe de deelnemende MKB-bedrijven het proces van E-Fulfilment ingericht hebben. De marketing-commerciële insteek komt met name vanuit het literatuur onderzoek naar voren, kijkend naar de verschillende parameters die bepalend zijn voor de hoogte van het retourpercentage. In de interviews die bij zes verschillende modebedrijven afgenomen zijn, zijn deze twee aspecten aan bod gekomen.

Bij de uitwerking van dit paper hebben we de hoofdvraag vertaald in de volgende vier deelvragen en trachten wij een antwoord te vinden op de bedrijfseconomische en marketing-commerciële aspecten:

1. Hoe groot is het huidige aandeel van geretourneerde goederen in E-Fashion?
 - a. Welke patronen zijn daarin te onderkennen?
 - b. Welke aspecten veroorzaken de grootste kosten?
2. Wat hebben E-Fashion bedrijven tot nu toe gedaan om retourstromen te voorkomen?
 - a. Op welke aspecten hebben de acties zich gericht?
 - b. Hoe waren deze georganiseerd, welke functies waren daarbij betrokken?
 - c. Wat waren de voorwaarden waaronder de acties effectief konden zijn?
 - d. Welke acties waren niet effectief en om welke redenen?
3. Wat doen bedrijven in andere sectoren, en wat kan e-fashion daarvan leren?
 - a. Wat zijn effectieve ervaringen in het buitenland?
4. Wat zouden E-Fashion bedrijven wel en niet moeten doen om retourstromen te voorkomen?

Deze vragen zijn beantwoord met kwalitatief onderzoek. Naast het verrichten van literatuurstudie, lag het accent op het houden van diepte-interviews met een geselecteerd aantal MKB-modebedrijven die in de regio Gelderland actief zijn. Het veldonderzoek bij de modebedrijven leverde een beeld op van de vraag hoe verschillende modewinkels de distributie en retouren van hun webwinkelverkoop hebben ingericht.

Het onderzoek is gericht op de modesector, zijnde de productgroepen kleding en schoenen, met name de kleinere stromen in de sector, aangezien het in dit onderzoek gaat om de plaats van webwinkels binnen modebedrijven wiens logistiek traditioneel op de winkelverkoop gericht is. Immers voor deze categorie modebedrijven is het een noodzaak om webwinkelactiviteiten te ontwikkelen teneinde het marktaandeel niet verder verloren te laten gaan, en men tegelijk riskeert veel geld kwijt te zijn aan met name retouren. Concreet stellen we daarmee de vraag welke processen ten grondslag liggen ter vermindering van retourstromen en hoe deze uitpakken in de bedrijfspraktijk. Met dit onderzoek willen we MKB-modebedrijven helpen inzicht te krijgen in de vraag welke factoren in meer of mindere mate bijdragen aan de hoogte van het retourpercentage.

Onderzoekspopulatie

Het onderzoek is uitgevoerd door het Lectoraat Logistiek en Allianties van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en het startte met literatuuronderzoek specifiek op retourbeleid in de E-Fashion. Aansluitend zijn diepte-interviews afgenomen bij de directie en verantwoordelijke managers voor de E-Fashion binnen hun bedrijven, van zes modebedrijven die in Nederland en specifiek in de regio Gelderland actief zijn. Samen geven deze modebedrijven op beperkte schaal de diversiteit van de modebedrijven in Nederland weer. Net als elders in het land combineren sommige onderzochte bedrijven hun detailhandel met groothandel. Een reden hiervoor is dat de crisis van 2008-2014 de Fashiongroothandel er toe aangezet heeft om naast de zelfstandige detailhandel eigen "single brand stores" te openen. Hiermee spreiden zij, mede door het openen van hun eigen webwinkel, hun afzetrisico. De Omnichannel gedachte (Erik Brynjolfsson et al., 2013) vormt de achterliggende strategie: consumenten via meerdere kanalen kunnen bedienen. Wat is het profiel van de Omnichannel Fashion Shopper?

De Omnichannel Fashionshopper zoekt kleding zowel online, als offline. De klanten in deze groep zijn vaak onder de 50 jaar. Ze werken over het algemeen voornamelijk fulltime, hebben hoge inkomens en zijn hoog opgeleid. Ze zijn innovatief, loyaal en ze beleven plezier aan winkelen. Daarbij letten ze op de prijs en zijn ze tijdsgevoelig. Ze oriënteren zich regelmatig online en ze hebben een grote kans gestimuleerd te worden om aankopen te doen door Apps, waaronder Social Media. Dat blijkt uit het onderzoek van Van Veen en Tigchelovend (TMO, 2016).

Enkele door ons geïnterviewde modebedrijven leveren hun webartikelen niet alleen in Nederland maar ook aan andere landen binnen Europa en de Verenigde Staten uit. Het onderzoek beperkt zich echter tot de Nederlandse situatie. In week 25 is bedrijf D gesloten wegens faillissement, het interview had al plaats gevonden in November 2015 (NRC, 2016).

Als we kijken naar het type onderzocht bedrijf dan kunnen we ze als volgt categoriseren:

bedrijf	A	B	C	D*)	E	F
	e-schoenen Detailhandel	e-fashion Groothandel + Detailhandel	e-fashion Groothandel + Detailhandel	e-fashion Detail Handel	e-fashion Detailhandel	e-fashion Detailhandel Mode, Schoenen en Sport
	single brand	single brand	single brand	single brand	multi brand	multi brand
collectie	dames 95% heren 5%	Heren 100%	Dames 100%	Dames 100%	dames/heren	dames/heren
Aantal Fysieke winkels in Nederland	5	23	4	7	64	3
Jaartal start e-fashion	1998	2009	2011	2013	2012	2010
% omzet via website	Circa 50%	Circa 8,5%	Circa 10%	Circa 2,5%	Circa 3%	Circa 4%
# Orders per dag	75	20	40	45	250	100

*) Medio 2016 failliet verklaard

Tabel 2. Karakteristieken van de onderzochte bedrijven

Uitwerking

De resultaten van deze interviews laten zien hoe complex de retourproblematiek van E-Fashionbedrijven is. De vraag speelt daarbij een niet te veronachtzaamde rol of we spreken over een 'single brand' collectie dan wel over een 'multi brand' collectie, de pasvorm van de collectie, de mate van klantloyaliteit aan het merk, leverings- en retourcondities, betalingscondities en het aantal jaren dat het bedrijf met internetverkopten bezig is. Deze aspecten worden in dit paper nader geanalyseerd.

We hebben gekozen voor het hanteren van voor gestructureerde vragen, teneinde de vergelijkbaarheid van de bedrijven en retourprocessen in kaart te kunnen brengen. Het interview is opgebouwd uit 80 vragen gegroepeerd rond de thema's:

Algemene bedrijfsinformatie	8 vragen
Ontstaan en waarde van E-Commerce binnen het bedrijf	9 vragen
De 'supply chain' organisatie en E-Fulfilment problematiek	23 vragen
Procedurele inrichting van de E-Commerce- en E-Retourafdeling	32 vragen
Welke activiteiten worden genomen om het aantal retouren te verminderen	8 vragen

Elk bedrijf heeft vanuit zijn eigen ervaring antwoorden gegeven die samen interessante verschillen en overeenkomsten laten zien.

Onderzoeksresultaten

In dit paper geven we de eerste resultaten weer aan de hand van de vier deelvragen. In de concluderende paragraaf komen we terug op de hoofdvraag.

1. Het huidige aandeel van geretourneerde goederen in E-Fashion

De eerste vraag van het onderzoek viel uiteen in de volgende subvragen:

Hoe groot is het huidige aandeel van geretourneerde goederen in E-Fashion?

Welke patronen zijn daarin te onderkennen?

Wat is de wijze van retour sturen.

Wat is het type product dat retour gestuurd wordt.

Wat is de procedurele afhandeling van retouren.

Welke aspecten veroorzaken de grootste kosten?

Hoe groot zijn de transportkosten, de verborgen kosten, en die voor handeling?

bedrijf	A	B	C	D	E	F
	e-schoenen Detailhandel	e-fashion Groot- handel+ Detail-handel	e-fashion Groothandel+ Detailhandel	e-fashion Detail Handel	e-fashion Detailhandel	e-fashion Detailhandel Mode, Schoenen en Sport
	single brand	single brand	single brand	single brand	multi brand	multi brand
collectie	Dames 95% Heren 5%	Heren 100%	Dames 100%	Dames 100%	Dames/Heren	Dames/Heren
# orders per dag	75	20	40	45	250	100
% omzet retour	18%	18,9%	Circa 40%	15%	Circa 30%	Circa 33%
Transport via	PostNL / GLS	PostNL	PostNL	PostNL	PostNL	DHL
# retour zendingen per dag	9-18	5-7	35-45	6-8	65-75	25-30
% retouren onverkoopbaar	2%	2%	5%	0,2%	1%	1%
Verzending e-orders vanuit	e-DC 100%	e-DC 100%	e-DC 100%	Winkel + e-DC	Winkel + e-DC	Winkel 100%
Binnenkomst Retouren	e-DC 98% Winkel 2%	e-DC 100%	e-DC 100%	e-DC 100%	e-DC 40% Winkel 60%	e-DC 75% Winkel 25%
Hoe is Customer Service bemenst?	2.5 FTE invulling voor CS op het hoofdkantoor	1 FTE + parttimer	1FTE (40 uur) en 2FTE ter aanvulling als het druk is.	De customer service binnen het hoofdkantoor is telefonisch beperkt bereikbaar. E-mail contact is altijd mogelijk	Deze is nieuw opgezet en 8 FTE zijn intensief ingezet om contact te hebben met de online klanten van het bedrijf. Niet alleen om simpele vragen te beantwoorden maar men belt ook proactief klanten die een retour aangemeld hebben. Het persoonlijke contact wordt door de consument op prijs gesteld en lijkt een omzet-verhogend effect te hebben.	Binnen het team van de Omni Channel afdeling werken ongeveer 10 personen (5-FTE). 2 personen daarvan zijn verantwoordelijk voor de orderverwerking en
Zijn er faciliteiten ingericht voor het snel kunnen afhandelen van retour gekomen producten?	Ja. 2 winkels zijn speciaal aangewezen om de retourstroom te verwerken	Ja	Ja er is een aparte magazijnruimte, waar tevens reconditioneringsapparatuur aanwezig is.	Ja	Ja, pro-actieve customer service. De mogelijkheid is gecreëerd om retouren in de winkels te ontvangen. 60% van de retouren loopt via de winkels	Ja, een speciaal team van de logistiek is opgeleid om snel te bepalen of het artikel weer in de winkel gehangen kan worden.
Zijn er specifieke medewerkers toegewezen	In deze 2 winkels zijn de medewerkers speciaal	Ja	1 - 2FTE die dedicated op de e-commerce zitten	Het gehele team is getraind zodat ook parttimers retouren kunnen afhandelen	Ja 12 medewerkers (7FTE) hebben een training ontvangen om de retourstroom	Zie bovenstaande opmerkingen

voor het afhandelen van e-orders. En voor retourorders?	opgeleid om deze retourstroom te verwerken. e-orders lopen via het DC in Emmerich.				af te werken.	
---	--	--	--	--	---------------	--

Tabel 3. Retourkarakteristieken van de onderzochte e-fashion bedrijven

In bovenstaande tabel zien we dat het retourpercentage varieert tussen 15 en 40%. Men zou verwachten dat single-brand bedrijven een lager retourpercentage hebben omdat het aannemelijk is dat de consument bekend is met de pasvorm van de collectie van dat ene merk. Dat gaat op bij bedrijven A, B en D die een trouwe klantenkring kennen met retourpercentages onder de 20%. Bij single-brand bedrijf C was het retourpercentage aanmerkelijk hoger. Het bedrijf gaf als mogelijke oorzaak aan dat zij het afgelopen jaar een omzet groei van circa 30% doorgemaakt hebben en inschatten dat veel nieuwe klanten nog niet bekend zijn met de pasvorm en maatvoering van de artikelen. In de loop van 2016 gaan zij al hun data analyseren rond dit retourpercentage, teneinde meer zekerheid te krijgen over de oorzaak van het hoge percentage.

Multi-brand e-fashion webwinkels hebben de keuze om hun consumentenproducten direct te beleveren vanuit hun eigen e-DC / winkel, of via het magazijn van een extern e-platform, zoals Wehkamp, Zalando of Amazon. Zo heeft bedrijf F. circa 600 verschillende leveranciers. Met een deel van hen heeft zij de afspraak dat voorraad replenishment, automatisch plaats vindt via een electronic data interchange (EDI-) verbinding,. Mutaties in de voorraad, als gevolg van verkopen, worden volgens afspraak automatisch aangevuld door de leverancier.

Elk modemerken heeft in principe zijn eigen pasvorm (fit) en maat-boog. Voor consumenten is het lastig om voorafgaand aan een webaankoop altijd duidelijkheid te hebben welke fit en maat hem of haar het beste past. Daarom bestellen consumenten vaak extra maten om thuis te kunnen passen. Dat gebeurt in circa 25% van de gevallen (Etail Report, 2012). Dat blijkt binnen het bedrijf per collectie te kunnen verschillen: bij bedrijf F. ligt het retourpercentage van Dames classic op 36%, Dames trendy op 43%, Heren classic op 23%, Heren trendy op 26%, kinderen op 24% en sport op 30%.

In het algemeen geldt ook dat vrouwen meer retourneren dan mannen; modebedrijven kijken vaak alleen naar de vraag hoe de doelgroep met de hoogste retourpercentages aangepakt kan worden; dat heeft tot gevolg dat er relatief weinig wordt gekeken naar de vraag hoe de man tot minder retourzendingen kan worden bewogen; daar liggen mogelijkheden, zij zijn immers gevoelig voor services en gemak (Blaszques 2014).

Van de bedrijven die wij onderzocht hebben, picken er een aantal hun weborders voornamelijk uit de winkelvoorraad. In dat geval is een hoge voorraad accuratesse van essentieel belang, zo niet dan kan de webshop niet gegarandeerd leveren wat het de consument in het vooruitzicht geeft. In alle onderzochte bedrijven ligt de voorraadaccuratesse boven de 98%. Eén van de bedrijven heeft zijn gehele voorraad zowel in het magazijn als in de winkels met 'RFID-labels' voorzien. Daarbij zijn zowel de winkel- als de Distributie Centrum (DC-) voorraden samen bij elkaar opgenomen in één ERP-systeem dat een interface met de internet site heeft.

De kosten die de diverse bedrijven maken voor de E-Fulfilment blijken sterk te verschillen. Zo variëren de transportkosten van de heen-zending tussen € 3,50 en € 6,50 per pakket, en die van de retourzending tussen € 4,25 en € 6,95. Het transport is in de meeste gevallen uitbesteed aan partijen als PostNL, DHL en GLS. Bedrijf E. levert een gedeelte van zijn orders via zijn eigen winkels uit. De klant komt het daar ophalen. Deze orders gaan mee in de winkel-distributie van het bedrijf zelf.

Vanuit het principe van "activity based costing" (C.Drury, 1992) dient men zicht te hebben op alle activiteiten die bijdragen tot de kosten van de internet order. Personeels-, emballage- en transportkosten vormen de hoofdmoot van de totale e-fulfilmentkosten. Uit onze interviews kunnen we constateren dat het voor verschillende bedrijven niet helder is welke kosten ze toe kunnen wijzen aan hun internet activiteiten. Dat maakt het lastig daarop te sturen. Uit eerder onderzoek was al gebleken dat van een goed gefocust 'KPI-beleid nog geen sprake is in de modelogistiek (Jordaan et al, 2015). Bij de onderzochte bedrijven blijken wel steeds vaste procedures te bestaan voor het uitleveren en het afhandelen van retouren. De kosten voor het speciaal trainen van logistiek medewerkers – wat in de meeste gevallen nodig is – komen daarbij wel in beeld, net als die voor het benodigde verpakkingsmateriaal voor het transport. Maar aangezien bij diverse bedrijven artikelen voor de webverkoop ook uit de winkelvoorraad gepickt worden en er retouren naar de winkel teruggebracht worden, is het vaak onduidelijk welke kosten hier toegerekend kunnen worden. Bij een bedrijf bijvoorbeeld was de ervaring dat het in een enkel geval een kwartier kostte om een bepaald artikel in de winkel te vinden. Dat is gelijk een aardige loonkostenpost. Bedrijf A heeft met de inzet van zijn RFID codering dit probleem niet. Op het moment dat het totale E-Fulfilment pakket vanuit het DC afgewerkt wordt, is op basis van de gehanteerde kosten-KPI's het kostenplaatje helder.

De kostenafschrijving van retour gestuurde artikelen blijkt bij alle bedrijven minimaal en varieert tussen 0,2% en 5%. Resumerend kunnen we constateren dat het zicht op de kostenstructuur niet in alle gevallen helder is en verbetering behoeft.

Diverse publicaties van Baazl geven inzicht welke acties ondernomen zijn om de retourenstroom bij E-Fashion bedrijven, op het vlak van marketing/sales activiteiten, te verminderen dan wel te voorkomen.

Tijdens het moment van de aankoop op de website dient speciale aandacht besteed te worden aan de presentatie en de afbeelding (foto's/video's) van het te verkopen artikel. Ook is het zinvol om met reviews te werken om voor de consument het idee te geven dat anderen het product kennen en tevreden zijn met de aankoop.

- Een advies op maat, al dan niet door de customerservice, geeft extra vertrouwen om het juiste product te kiezen.

In de fashionwereld werken we met verschillende internationale maatsystemen. Er is een metrisch verband tussen Amerikaanse en Europese maten en doormiddel van een omreken tabel, zal de consument in staat zijn, zijn eigen maat te herleiden. Lastiger wordt het om Zuid-Europese modemerken met Noord-Europese merken te vergelijken. Hier zien we aanzienlijke maatverschillen en zullen retouren niet te voorkomen zijn als de consument thuis gaat passen.

Door met digitale paskamers (2D of 3D) te werken kunnen modemerken hun klanten beter adviseren welke maat zij zouden moeten kiezen.

Circa 75% van de consumenten kijkt op het moment van aankoop al naar de levering- en retourvoorwaarden. Een ruimhartig retourbeleid en het oprekken van de retourperiode heeft bewezen dat het aantal retouren zal dalen.

Ook uit de interviews komt naar voren dat bovenstaande punten door de onderzochte bedrijven in meer of mindere mate ingezet worden om de consument goed te informeren om daarmee retouren te verminderen.

Vanuit bedrijfseconomisch oogpunt dient elk bedrijf de aandacht te vestigen op de kostenstructuur van het retourbeleid. Niet alleen dient men te kijken naar de directe kosten van de logistieke handelingen inclusief het vervoer naar de consument, maar met name zal het bedrijf naar de totale retourscope moeten kijken. Dat omvat ook vragen als: Kan de verzendverpakking gebruikt worden als retourverpakking, moet een retour aangemeld worden voordat een retourolabel verkregen wordt en waar kan de consument terecht voor zijn pakje? Kluisjes, postkantoor, pick-up-points, een koeriers dienst die aan huis komt of zoals we vaker zien dat de consument zijn retour in de winkel kan afgeven? Wat doet het bedrijf met het retour gestuurde product? Bij de bestaande voorraad in de winkel leggen om daar opnieuw verkocht te kunnen worden? Of retour richting e-DC om vandaar beschikbaar te zijn voor nieuwe verzending? Als sluitstuk van het retourproces zal er een financiële afhandeling met de consument en of intermediairs plaatsvinden. Wat is daarvan het beleid?

Deze aspecten moeten meegenomen worden in het bedrijfseconomische beleid daar zij elk een effect hebben op het totale kostenplaatje en daarmee op de winstgevendheid van het e-product.

2. Wat hebben E-Fashion bedrijven tot nu toe gedaan om retourstromen te voorkomen?

In ons onderzoek hebben wij specifiek gekeken wat de bedrijven ondernomen hebben om hun retourproces beheersbaar te maken. Daarbij hebben we ingezoomd op de gehele retourscope.

Hoe is deze georganiseerd, welke functionarissen zijn daarbij betrokken?

Wat waren de voorwaarden waaronder de acties effectief konden zijn?

Welke acties waren niet effectief en om welke redenen?

bedrijf	A	B	C	D	E	F
	e-schoenen Detailhandel	e-fashion Groothandel + Detailhandel	e-fashion Groothandel + Detailhandel	e-fashion Detail Handel	e-fashion Detailhandel	e-fashion Detailhandel Mode, Schoenen en Sport
	single brand	single brand	single brand	single brand	multi brand	multi brand
collectie	dames 95% heren 5%	Heren 100%	Dames 100%	Dames 100%	dames/heren	dames/heren
Marketing/c ommercieel	3D scannen voor het bepalen van de maat	Styleshoots 2D foto's 2 foto's per artikel	Verbeterde fotografie in eigen huis	3 foto's per product + uitgebreide product en maat info	Verbeterde fotografie in eigen huis	Verbeterde fotografie in eigen huis
Communicati e consument	Big-data opslag aankoop historie	Meer info betreffende maten en verbeterde mood- foto's	Geen	Nieuwsbrieven per e-mail – Inzet klantenpanel voor beter advies	Actieve customer service. Inzet big- data	Meer info betreffende maten en inzet nieuwe software
% omzet	18%	18,9%	Circa 40%	15%	Circa 30%	Circa 33%

retour						
E-fulfilment	Geen, want het aantal retouren ligt al zeer laag	Geen, want het aantal retouren ligt al zeer laag	Geen	Geen, want het aantal retouren ligt al zeer laag	Retoursturen oprekken naar 90 dagen	Inzet nieuwe software
Organisatie	Pasvorm constant houden	Geen	Big-data analyses	Geen	Big-data analyses	Big-data analyses
Financieel	Geen	Gratis retour sturen antwoordnummer	Geen	Geen	AfterPay	Kosteloze verzending ook bij laag aankoopbedrag

Tabel 4. Maatregelen om het %-retouren terug te brengen

Bij de te treffen maatregelen kunnen we een scheiding aanbrengen tussen de bedrijfseconomische en marketing/commercieel gerichte maatregelen. Bij het eerste kijken we allereerst naar de aansturing van de processen binnen het e-Fulfilment traject. Deze blijkt bij alle bedrijven actief gemonitord te worden en er is volgens de bedrijven geen directe noodzaak om dit proces te verbeteren.

Vanuit de interviews kunnen we echter constateren dat vijf van de zes bedrijven min of meer zoekende zijn naar het optimale e-fulfilment proces. Deze conclusie kunnen we af leiden uit het feit dat een beperkt aantal uiteenlopende E-Fulfilment KPI's (Jordaan at al., 2015) gebruikt worden om het proces te monitoren. Hierdoor ontbreekt informatie die nodig is voor een adequate Big Data analyse en een goed onderbouwde analyse van de knelpunten in het logistieke proces en de winstgevendheid van je internet verkopen. Zie overzicht E-Fulfilment KPI's in bijlage.

Kijkend naar het percentage retourzendingen hebben bedrijven A, B en D aangegeven niet de noodzaak in te zien om concrete verbeteringen door te voeren. Een retourpercentage van 18% in schoenen en 18,9% in kleding is inderdaad laag vergeleken bij een percentage van 50-70% bij platforms als Zalando. Wel zoeken zij naar mogelijkheden tot conversieverhoging in het aankoopproces.

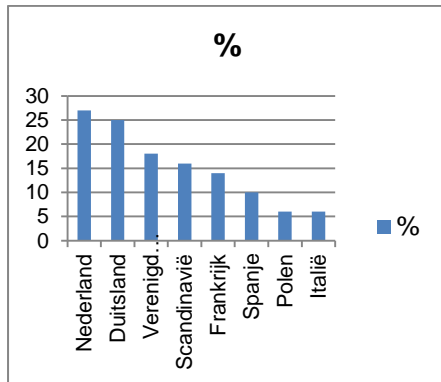
Als we specifiek kijken naar de marketing/commerciële maatregelen dan zien we de volgende punten:

- Bedrijf C start dit najaar 2016 met een grondig onderzoek via een Big Data analyse, daarnaast hebben zij maatregelen getroffen om de fotografie van hun collectie te verbeteren.
- Bedrijf E heeft in het voorjaar van 2016 hun Big Data gekanaliseerd en met de resultaten daarvan verbeterstappen ondernomen. In voorjaar 2016 hebben zij ook een eigen fotostudio in huis opgezet om nog betere afbeeldingen van hun online producten te produceren.
- Bedrijf D geeft haar product-, fit- en maat informatie aanzienlijk uitgebreid om klanten te helpen zich goed te oriënteren. Echter, dit bedrijf is juni 2016 failliet verklaard (NRC, 2016).
- Concrete stappen die alle bedrijven ondernomen hebben, zijn verbeterde fotografie, meer foto's per artikel, meer details, mood board /foto's, maataanduiding en maat vergelijking met andere merken alsmede grotere inzet van de 'customer service'.
- Het ontbreekt bedrijven aan goed onderbouwde onderzoeksresultaten waarmee ze kunnen aantonen welke maatregelen tot een afname van het aantal retouren leiden. Vaak spreekt literatuuronderzoek vol lof over het verbeteren van de kwaliteit van de afbeeldingen van goederen, waardoor de klant beter weet wat hij krijgt. Het gaat echter niet alleen om de kwaliteit. H&M bijvoorbeeld heeft een hoog retourpercentage omdat hun fotografie producten mooier laat zien dan ze in werkelijkheid zijn. Dan valt de zending tegen en is de consument teleurgesteld. De beeldkwaliteit dient dus ook de juiste verwachting te creëren.
- Bedrijf E heeft met name op het punt van customer service zwaar ingezet. De klant koesteren en goed begeleiden bij zijn retourzending. "Elke retour is een kans voor nieuwe verkopen." Dat is de reden waarom ze met name de retouren richting winkel willen hebben. Dat geeft a. een kosten besparing betreffende de vrachtkosten en b. een gelegenheid om de klant direct te woord te staan en te verleiden tot een andere aankoop. Concreet leidt dit tot een extra verkoop moment. Maar veel bedrijven willen er nog niet aan dat consumenten e-fashion producten terugbrengen naar de winkels, omdat zij graag de internet voorraad gescheiden willen houden van de reguliere winkelvoorraden.
- Geen van de geïnterviewde bedrijven had, op het moment dat zij besloten met internetverkopen te beginnen, een duidelijk retourbeleid uitgewerkt. Op dat moment was algemeen hun insteek het vergroten van de totale omzet, en keek men met name naar de marketing/sales activiteiten voor de nieuwe online omzet. Later blijkt dan dat er hoge operationele kosten gemaakt moeten worden om online omzet mogelijk te maken, en dat deze kosten zeer hoog zijn en de winstgevendheid van de internet verkopen zwaar onder druk zetten. Het

Bedrijfschap (HBD) rekent met een hoog gemiddeld percentage van retourkosten. Individuele bedrijven die beleid ontwikkelen om retouren te verminderen, zoals bedrijven A en E over de laatste jaren, zien hun retourpercentage dalen.

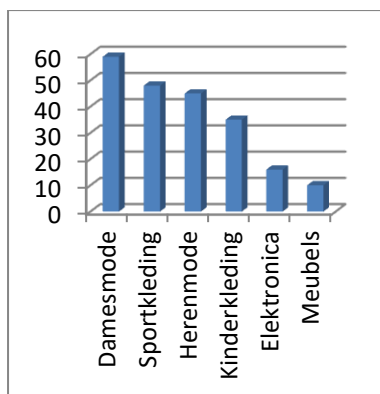
Voor de beantwoording van deelvragen 3 en 4 keken we voornamelijk wat er elders gedaan wordt om het retourpercentage van internet aankopen te verminderen. Volgens Nick Robertson (2015), CEO van online retail ASOS, zou één procent minder retouren betekenen dat het bedrijf jaarlijks € 10 miljoen overhoudt onderaan de streep. Deze stelling lijkt voor menige keten in de fashion branche op te gaan.

3. Wat doen bedrijven in andere sectoren en in het buitenland, en wat kan E-Fashion daarvan leren?



<http://fs-gefuehl.com/blog/2016/03/17/duitse-online-consument-retouren/>
 tabel 5. Retourenpercentage kleding per land (2016)

Er zijn aanzienlijke verschillen tussen landen. Dat blijkt uit tabel 5. Van alle relevante productcategorieën worden kleding en schoenen veruit het meest teruggestuurd. En dat gebeurt het meeste bij Nederlandse bedrijven, waarnaar 27% van de consumenten zijn Fashion-aankopen teruggestuurd. Kijkend naar literatuur studies dan blijkt dat het retourproblematiek zich voornamelijk beperkt tot de mode-industrie (Frankfurt School of Finance, 2011). Ter vergelijking: slechts 5% stuurt consumentenelektronica terug en slechts 1% interieur items (Fingerspitzengefühl, 2016).



Tabel 6. Retouregedrag kleding (Frankfurt School of Finance, 2011)

De literatuur geeft aan welke elementen direct, dan wel indirect, invloed kunnen hebben op het terugdringen van het retourpercentage. We noemen hier de belangrijkste.

Uit onderzoek blijkt dat het creëren van betrokkenheid, bijvoorbeeld via social media de loyaliteit van de consument verhoogt, doordat deze vroeg in het proces betrokken wordt (Eric W.K. See-To et al, 2014). Als de consument in een vroeg stadium betrokken wordt bij een nieuw product en dus een band kan ontwikkelen met het product, is deze mogelijk minder geneigd deze te retourneren. Ook het inrichten van consumentenpanels kan een manier zijn om een dergelijke loyaliteit te genereren.

Een interessante strategie is om consumenten in staat te stellen producten te retourneren naar de fysieke winkel; hierdoor komt de klant weer in aanraking met het merk en ervaart de winkel een extra verkoopmoment. In ons

onderzoek wordt het effect van deze strategie bevestigd Björn Lantz (2013) stelt, na onderzoek gedaan te hebben bij NELLY.com (de Zweedse versie van Zalando), dat het gratis maken van de levering aan de klant en het gratis laten retourneren door de klant, op zich zelf de winst niet vergroot. Wel vergrootte het de omzet, wat voor sommige bedrijven op een bepaald moment een zwaarder wegend argument kan zijn dan het verkleinen van de winst. Klas Hjort (2013) benadrukt het belang voor elk e-commerce bedrijf dat een goed retoursysteem noodzakelijk is. Dit systeem is vaak een investering die bedrijven in eerste instantie liever niet maken, omdat ze het belang er dan niet van inzien. Het onderzoek vertelt ons dat het terugdringen van retouren, één van de, zo niet de grootste kostenbesparing van de toekomst is/wordt. Narayan Janakiraman et al (2015) stellen dat er zwaarwegende argumenten zijn om naar nieuwe vormen van retour beleid te gaan kijken. Zo geeft zijn analyse aan dat de 'cash back' steeds lager wordt naar mate de periode van retour langer (30 tot 60 dagen) wordt. Uit onderzoek van Stock en Milki (2009) blijkt dat bedrijven die op langere termijn consequent een retourbeleid hanteren en daarin blijven innoveren, een duurzaam concurrentievoordeel opbouwen. Zhi Pei et al (2004) stellen dat veel retailers een standaard doch krap aan de wet aansluitend retourbeleid hanteren. Dit levert hen in praktijk echter geen concurrentievoordeel op. Consumenten waarderen dat een bedrijf eraan gedacht heeft het de consument zo gemakkelijk mogelijk te maken. Maar andere bedrijven bieden vergelijkbare opties en dan is het bedrijf daarin niet onderscheidend. Daarom werkt een standaard beleid in praktijk niet zonder meer positief uit en kan zelfs resulteren in een negatieve perceptie van de site/het merk/de winkel.

Kenneth D. Bahn et al (2014) stellen dat er een verschil is tussen het gedrag van consumenten bij een strikt of een los retourbeleid.. Hij adviseert bedrijven een herkenbaar beleid te hanteren: zo laag mogelijke eigen kosten en daarmee een redelijk betaalbare logistiek, of een beleid dat aan de wensen van de klant voldoet en daar hogere kosten voor accepteert.

Sommige bedrijven blijken een langere termijn in te stellen waarbinnen consumenten goederen retour kunnen sturen. Zij verwachten dat dat het retourpercentage zal doen dalen. Mensen voelen namelijk een druk, omdat ze bijvoorbeeld binnen veertien dagen moeten beslissen of ze hun aankoop houden. De aankoop wordt door de consument kritisch bekeken op vlekjes of loszittende draadjes, en blijktbaar neigen zij er dan eerder naar het product terug te sturen. Als de druk van direct dienen terug te sturen weg genomen wordt, blijkt de kans op retourzending te dalen. Dat heeft te maken met het "endowment effect". Dat is het gegeven dat mensen onbewust meer waarde hechten aan iets wat ze "bezitten", puur en alleen om de reden dat ze het bezitten. Het effect wordt geïllustreerd door een experiment van o.a. gedragspsycholoog Richard Taler (Janakiraman et al, 2015). Verschillende psychologische experimenten tonen bovenstaand mechanisme aan, onder andere het wetenschappelijke experiment waarbij van een groep deelnemers één deel een potlood krijgen en de anderen een pen. De waarde van de pen en het potlood is hetzelfde. Ze krijgen vijf minuten om te ruilen met anderen. Wat blijkt, bijna niemand wil ruilen omdat ze vrijwel direct gehecht zijn aan de pen of het potlood. De waarde wordt voor deze personen dus hoger wanneer ze de pen of het potlood dus daadwerkelijk bezitten en afgeven wordt ervaren als verliezen, is de conclusie van de onderzoekers. (Erik Aalbers 2013) Sommige websites spelen op dit effect in door aan de klant te communiceren dat de gekochte goederen "in hun bezit zijn..

Een ander psychologisch effect dat in dit verband relevant is, is 'post-purchase rationalization'. Dit is het achteraf rationaliseren van een aankoop. Men koopt een product, en gaat vervolgens als men het product al in bezit heeft, beargumenteren waarom dat een goede keus is. Ons brein speelt dan een spelletje met ons, waardoor je geneigd zult zijn een aangeschaft product te willen behouden. We denken namelijk graag van onszelf dat we rationeel handelen. Maar dat blijkt in de praktijk zeer weinig het geval. Daarnaast geven wij niet graag toe dat we foute aankoop beslissingen hebben gemaakt. Psychologen en marketeers benoemen dit ook wel 'cognitieve dissonantie'. Wij consumenten praten onze miskoop vaak achteraf goed, ook, of met name, als we impulsaankopen doen zonder hierbij de vraag te stellen: waarom heb ik dit product nodig? Hedonistisch koopgedrag op het internet is te vergelijken met impulsaankopen *"You've always got to justify yourself and think well yeah I really needed that pair of pants even though I've got the others, and I will wear it and if I'm going wear it and they feel comfortable, it was a bargain so think how much I've saved."* (Chatzidakis et al 2009)

4. Wat kunnen E-Fashion bedrijven doen om retourstromen te voorkomen?

We kunnen constateren dat er, los van individuele gevallen, over het geheel genomen bedrijfseconomisch gezien op dit moment geen in het oog springende factoren zijn waarmee het retourneren percentage drastisch direct naar beneden gebracht kan worden. Het verzamelen van management data is wel een kritische factor. Ook is er door individuele bedrijven winst te halen met het adequaat inzetten van KPI's specifiek voor e-fulfilment. Zie ons eerder onderzoek op dat terrein. (Jordaan e.a., 2013)

In het beïnvloeden van de customer journey van de consument liggen mogelijkheden zoals we hierboven zagen. Te denken valt aan het creëren van een positieve waarde waardoor de klant loyalty verhoogd wordt, een goede afstemming van het assortiment, en de customer service goed inzetten om de consument te helpen bij het kiezen van het juiste kledingstuk. Door de relatie met de klant steeds direct te monitoren kan inzichtelijk gemaakt worden welke factoren welk retourneren gedrag veroorzaken.

Verhogen Klant loyalty

Sommige bedrijven sturen er sterk op om hun klanten tot een loyale klant te maken. Uit onderzoek van Klas Hjort (2013) blijkt dat loyale klanten meer bestellen maar ook meer retour sturen. Toch blijkt een internetbedrijf per saldo meer te verdienen aan zijn loyale klant, dan een bedrijf dat niet werkt aan dergelijke loyale banden.

“Kijken, kijken, niet kopen”, iedere Nederlandse consument wordt in het buitenland wel eens herinnerd aan het beeld dat men in het buitenland heeft van de Nederlandse consument. Maar bij het bestuderen van het retourgedrag van internetaankopen blijken zaken anders te liggen. Uit onderzoek blijkt dat veel kijken de kans op aankoop vergroot. Enkele online retailers zien om die reden een ruimhartig retourbeleid daarom als een krachtig marketinginstrument, en hechten daar meer waarde aan dan aan het logistieke argument om de grote retourstromen en de bijbehorende kosten te willen verlagen. Zappos.com heeft in 2012 onderzoek laten doen (Bower A.B et al, 2012) waaruit bleek, dat de klanten die het meest uitgeven en de meeste winst opleveren tevens de klanten zijn die het meest retourneren. De klanten die het meest retourneerden bleken dus tevens de meest loyale klanten, met een zeer frequent bezoek aan de website. Dit leidde tot de volgende stelling: ‘Blijf ik klanten een drempel opleggen, of wordt het tijd dat ik de rode loper uitrol?’ Alvar Piepers (2016)

Indien de online consument tevreden is, zal deze eerder geneigd zijn om een herhalingsaankoop te doen. Uit een case study (Jahanshahi, et al., 2011) blijkt dat wanneer de tevredenheid van de klant boven een bepaald niveau kwam, de klantloyaliteit snel omhoog ging, en dat deze snel daalde wanneer de tevredenheid onder een bepaald niveau kwam. Guiltinan et al (1997) stellen dat tevreden klanten eerder een herhalingsaankoop zullen doen, en daardoor loyale klanten worden.

Behalve dat de juiste leveringscondities en retourprocedures een positieve invloed hebben op het aantal herhalingsaankopen, zal ook de juiste maat en de kwaliteit van het product een positieve invloed hebben op de kans op herhalingsaankopen.

Positieve waarde creëren

De verwachtingen van de klant over het aan te kopen product blijken een belangrijke rol te spelen bij het later al dan niet retourneren. De verwachtingen beginnen bij de aard en kwaliteit van het product. De kwaliteit van een product heeft invloed op het waardegevoel van de consument. De klant zal op basis van de inschatting van de waarde van het product, afwegen of de prijs/kwaliteitverhouding acceptabel is (Mollenkopf, et al, 2010). Adequate informatie over de kwaliteit van het product kan de klant helpen om tot aankoop over te gaan (Chiu, et. al, 2014). In een online winkel kan de consument een product niet fysiek bekijken, laat staan een kledingstuk passen. Daarom is het essentieel dat de consument op een webshop goede product informatie krijgt. Bij het bezoeken van een webshop dient daarom de perceptie door de klant van de aard en kwaliteit van het product te sporen met de feitelijke aard en kwaliteit van het fysieke product. Deze conclusie wordt bevestigd door het onderzoek van Jiradilok et al, (2014), die daaruit afleiden dat de te verwachten productkwaliteit de belangrijkste factor voor een consument is om tot een online aankoop over te gaan.

Wanneer de klant een product heeft gekocht en het blijkt aan de verwachtingen te voldoen, dan zal de klant vaker die online winkel bezoeken, stelt Handoko (2016). En uit het onderzoek van Hjort et al (2013) in de Scandinavische markt blijkt dat problemen met de kwaliteit en de maat van een product de belangrijkste redenen zijn voor het retourneren. Onderzoek naar de Scandinavische webwinkel “BON’A PARTE” heeft aangetoond dat correcte maattabellen essentieel

zijn om de klant tevreden te stellen (Golletz & Ogheden, 2010). Bij een goed en consistent maatbeleid (constante fit) zal de consument beter kunnen kiezen en minder maten bestellen. Dit onderzoek geeft tevens aan, dat 43,8% van de ondervraagde consumenten bekend waren met hun eigen maat maar dat het aangeschafte kledingstuk uiteindelijk tot hun teleurstelling toch niet bleek te passen (Golletz & Ogheden, 2010). Het hanteren van een consistent maatbeleid is een niet te onderschatten opgave voor elke e-fashionshop.

Positieve waarde bij een klant kan ook ontstaan uit het leren van positieve ervaringen van andere klanten (van Veen en Tigchelovend 2016). Mensen hechten waarde aan de beoordelingen door andere mensen. Webshops laten daarom soms een klant een andere klant informeren over een bepaald product. In de reiswereld is dit gemeengoed: booking.com bijvoorbeeld “geeft stevast referenties en scores van alle accommodaties. In de fashion kan een webshop dan bijvoorbeeld ervaringen van klanten over de maat toevoegen aan de productinformatie: “maat S valt in werkelijkheid groter uit”. Of bevindingen van klanten over de kwaliteit, de kleuren, het comfort, enzovoorts. Een goed geïnformeerde klant zal doelgerichter zijn order kunnen plaatsen en minder retourneren.

De eigenaar van de webshop zal met de gegeven referenties en informatie tevens de kwaliteit van zijn productomschrijving kunnen verbeteren. Zo kan de webshop bijvoorbeeld bij een product dat klein valt, vermelden dat het verstandig is een maat groter te bestellen dan de gebruikelijke maat van de klant (Blazquez 2014).

In zijn laatste boek “Small Data” spreekt Martin Lindstrom over het belang van het doen van meta analyses. Wat bepaalt nu werkelijk waarom consumenten collectief een bepaald product of merk wel of niet kopen? Ieder voor zich denken consumenten dat zij unieke keuzes maken, maar uit meta analyses blijkt heel vaak een patroon te achterhalen. Lindstrom beschrijft daarvan verschillende cases. De opdracht voor de marketeers is om dergelijke patronen boven water te krijgen in het aankoopgedrag van hun consumenten. Recensies door klanten geven daaraan aanwijzingen voor, inclusief datgene wat de consument niet zegt. (Lindstrom, 2016)

Klanten die bovengemiddeld retourneren kunnen tegenwoordig eenvoudig opgespoord worden. Bedrijven waar zij bestellen, kunnen er voor kiezen om deze klanten op de hoogte te brengen van het veelvuldig retourneren. Of zij kunnen hen uitgesloten van bijvoorbeeld gratis verzending, kortingscodes, speciale aanbiedingen of andere promotieacties. Het gewenste resultaat hierbij is dan dat deze klanten minder gaan retourneren teneinde toch gebruik te kunnen maken van de promotieacties (Dutchcowboys, 2014).

Bovenstaande manier van handelen kan ook omgedraaid worden. Promotieacties worden dan niet gebruikt als negatief maar als positief middel (van Veen, Tigchelovend, 2016) : door de klant te belonen als hij geen goederen retourneert. Of door het toesturen van een kortingscode voor de volgende bestelling onder de conditie dat de goederen niet retour gestuurd worden. Zo wordt een volgende aankoop gestimuleerd.(Yoshi Tuk, 2012) Deze manier om retouren te verlagen is meer klantvriendelijk.

Het assortiment

Retourstromen kunnen ook voorkomen worden door het op de website correct weergeven van de gehele collectie. Het blijkt belangrijk dat de gebruikte materialen, kleuren, afwerking en vormgeving goed, duidelijk en smaakvol tot hun recht komen op de website. Verschillende e-fashion aanbieders (Wehkamp, Suitsupply) laten niet alleen goede afbeeldingen maar ook video-opnames zien van bepaalde kledingstukken. De consument kan dan een duidelijker beeld krijgen hoe het kledingstuk valt. Met name in grote maten dameskleding is dit een belangrijk aspect. (Grooters 2016)

In het geval dat het feitelijke product niet blijkt overeen te komen met de online beschrijving, wordt het product in circa 60% van de gevallen retour gestuurd. (Simone Laan 2016). Video's geven een completer beeld van het product en kunnen twijfels wegnemen. Dat reduceert de retourkans. (“Hoe pak je de retouren in de fashion aan?” Twinkle, 10/2011).

Met video's wordt de pasvorm goed zichtbaar, beter dan met 2D fotografie. De consument kan met video beter zien hoe een product valt.

Een andere manier om de klant passender te helpen – en daardoor retourneren te voorkomen – blijkt de inzet van 'shop consultants'. Zij geven de consument advies op het gebied van kleding en zij kunnen vragen van de consument beantwoorden. Denk hierbij aan een telefonisch contact, een 'live chat' of contact via social media zoals Facebook, Twitter enzovoorts. Bedrijf E werkt op dit moment met een dergelijke actieve customer service, die de consument kan helpen met het 'browsen' in hun internetwinkel (van Veen, Tigchelovend TMO 6/2016). De webshop van Oger biedt klanten de mogelijkheid om via Skype advies te krijgen van een van Ogers' "personal advisor".

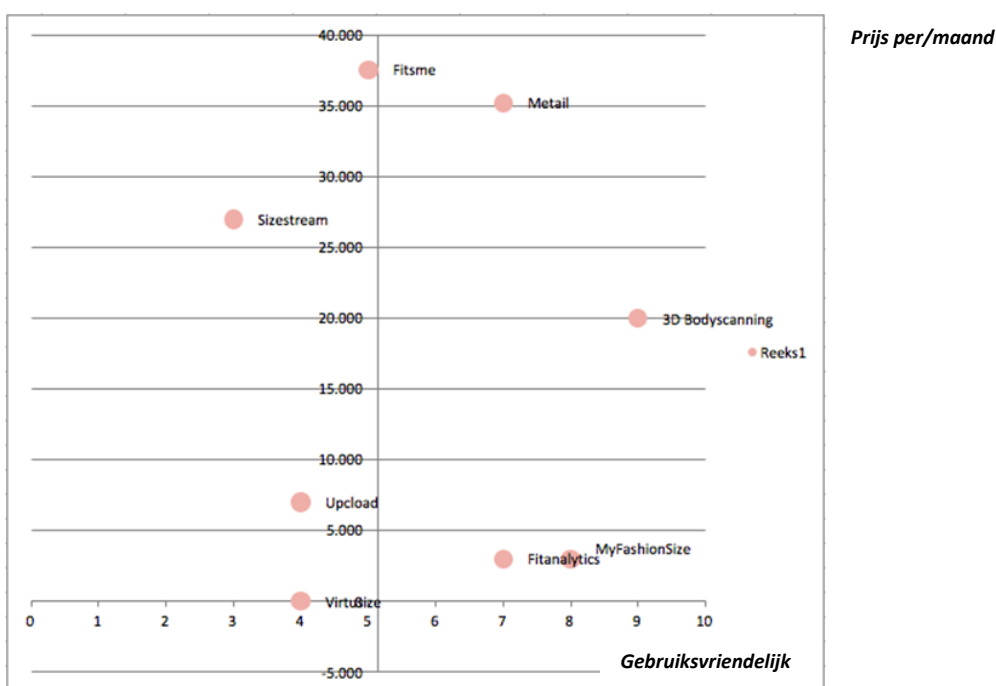
Er zijn ook webshops die werken met slimme software die klanten kan herkennen die onwenselijk retour gedrag vertonen. Als een dergelijke klant bijvoorbeeld steeds drie maten besteld en elke keer alleen maat 38 neemt, zegt de software volgende keer dat maat 40 en 42 niet meer op voorraad zijn. Hierbij wordt er vanuit de big-data analyse conclusies gekoppeld aan het toekomstige koopgedrag van de consument. (FashionUnited 3/2016)

Een inventieve manier om retouren die voortkomen uit een verkeerde pasvorm te verminderen, is gebruik maken van uitgebreidere maatspecificaties of van "SizeGenie". "SizeGenie" is een scanner die nauwkeurig maten kan opmeten. Een persoon neemt voor een apparaat plaats, waarna de scanner door middel van een camera en infraroodstralen 34 meetpunten vast legt. Zo kan de 'SizeGenie' de precieze maat aangeven. (FashionUnited 3/2016) Outfittery gebruikt een '3D-scanner' om het aantal maat gerelateerde retouren tot een minimum te beperken. (Alvar Piepers 3/2016)

Daarnaast zien we de 'virtuele paskamer-tool' die oude met nieuwe kleding vergelijkt. Bijvoorbeeld "Virtusize". Deze tool biedt klanten de mogelijkheid om een artikel dat zij al in huis hebben, te vergelijken met het product dat aangeboden wordt op de website. Er zijn twee opties mogelijk. Ten eerste kan een nieuw product van hetzelfde merk worden vergeleken met een eerder aangeschaft product van dat merk. Dat eerder gekocht item wordt dan opgeslagen in de 'virtuele kledingkast' van de consument en kan zo vergeleken worden met de andere items.

Ten tweede, als een klant geen eerdere bestelling heeft gedaan kan hij een product die hij in zijn kast heeft hangen pakken, opmeten en de gegevens doorgeven aan Virtusize of een vergelijkbaar programma. Op basis van deze informatie wordt er een virtueel product in het programma opgeslagen en kan dit product worden vergeleken met producten die worden aangeboden op de website. De maatgegevens die in het programma zijn bewaard, kunnen vervolgens gebruikt worden bij andere webwinkels die klant zijn van Virtusize. Asos, die het programma gebruikt, heeft sinds het gebruik van Virtusize 30% minder retouren (Winklemagazine, 2013).

Er zijn meerdere programma's die de consument behulpzaam kunnen zijn met het selecteren van de juiste maat. Uit onderzoek (Tolboom en Veldstra, 2016) is gebleken dat het gebruik maken van deze programma's een verschillend kostenplaatje met zich meebrengt. In dit onderzoek zijn de programma's van MyFashionSize, Upload, Metaal, 3D Bodyscanning, SizeStream, Fitanalytics en Fits.me met elkaar vergeleken. Den prijs die de webshop daarvoor te betalen heeft, blijkt te variëren van zowat gratis tot bijna 40.000 euro per maand. Daarbij varieert ook het gebruiksgemak. In grafiek:



Grafiek 1. Kosten versus gebruiksgemak van virtuele maatselectietools. (Tolboom en Veldstra, 2016)

Conclusies:

1. Het huidige aandeel van geretourneerde goederen in de E-Fashion blijkt enorm te variëren. Op basis van literatuuronderzoek en onze eigen onderzochte cases komen we uit op een omvang ter grootte van 3% tot aan 50% van de totale web omzet. Dat is zeer aanzienlijk.
2. Webshops in andere sectoren dan de fashion- en schoenen- branche blijken in veel mindere mate last te hebben van retouren gedrag.
3. Een van de patronen die te onderkennen zijn in de webshopstrategieën in de fashion is het feit dat bedrijven die nog niet lang een eigen Webshop hebben, in eerste instantie gefocust zijn op het genereren van omzet, en daartoe de retourstromen vooralsnog voor lief nemen. Dat geldt met name voor MKB-bedrijven. Vanaf 2008 stagneren de winkerverkopen. De fashion heeft daar zeer onder te lijden gehad. Juist het openen van een webshop kan extra omzet genereren en het wordt dan bijna een must om een webshop te openen wil men nog enig marktaandeel behouden. Voor MKB bedrijven is het dan extra lastig om èn snel expertise in huis te halen voor het starten en exploiteren van een webshop, èn de logistiek van de webshop gelijk goed op orde te hebben. Vaak ontbreken daarvoor de financiële middelen en de staforganisatie. Grote retourstromen is vaak de eerste problematiek waar men mee geconfronteerd wordt.
4. Retourstromen kosten veel geld. Dat zit met name in de totale operationele kosten van vervoer en handling. Deze vereisen veel handwerk en maatwerk. Daarmee komt het bedrijf in de paradoxale situatie dat men om het bedrijf overeind te houden een webshop moet openen, waarmee het vrij ondoenlijk is om daar winst mee te maken zolang men de logistiek daarvan niet op orde weet te krijgen.
5. E-Fashion bedrijven blijken recent op grote schaal actief te zijn om retourstromen in te dammen. Sommige bedrijven zijn actief om retourstromen te voorkomen. Tegelijkertijd zijn een aantal bedrijven **juist** niet actief om retourstromen te voorkomen – vanuit de gedachte dat de retouren met name komen van loyale klanten. Zij zoeken juist naar andere manieren om met de klant in contact te blijven en nieuwe verkoopmomenten te creëren, bijvoorbeeld door de consument de producten terug te laten bezorgen in de winkel. Vanuit deze optiek dient het de klant zo gemakkelijk mogelijk gemaakt te worden om producten retour te sturen of te brengen.
6. Het voorkomen van retourstromen spitst zich toe op een adequate informatievoorziening over het product en de condities op de website, alsmede de inzet van een customer service afdeling. Sommige bedrijven zijn gericht op het bieden van goede beeldkwaliteit aan sich, waar anderen er juist op gespitst zijn om reële verwachtingen te creëren bij de klant.
Naast het geven van adequate informatie aan de klant ontwikkelen diverse e-fashion bedrijven specifiek logistieke activiteiten. Deze richten zich onder meer op het aantrekken van speciaal opgeleide medewerkers die als team verantwoordelijk zijn voor de internet afdeling van het bedrijf (het beoordelen of geretourneerde producten her verkoopbaar zijn vereist bijvoorbeeld een bepaalde kwalificatie die niet standaard is in elk DC).
7. Een interessante bedrijfsstrategie is om consumenten hun retouren naar de winkel te laten brengen. Diverse e-fashion bedrijven stappen daarop over. Dat vereist wel dat de winkelvoorraad nauwkeurig gemonitord wordt en dat oplossingen gevonden worden voor overtollige voorraden en 'scheve', onevenwichtige collecties.
8. Niet effectief blijkt het te zijn om klanten te laten betalen voor de retourkosten. Dat schrikt klanten af.
9. Kijken we naar buitenlandse fashionketens/merken, dan zien we weinig tot geen verschil met de oplossingen die op dit moment in Nederland toegepast worden. Generiek geldt dat het Marketing en sales beleid van het bedrijf bepalend is voor de webshop, en dat logistiek daar aan ondergeschikt is.
10. Tot slot, het blijkt dat E-Fashion bedrijven het meest succesvol zijn wanneer zij:
 - Adequate en aantrekkelijke product presentaties geven die stroken met de kwaliteit van het product, en waarvan de maatinformatie correct is en blijft – zodat de klant weet dat een maat-M een M is en niet een maat-S is geworden.
 - Duidelijke communiceren met de consument .

- De rode loper uitleggen, en laten blijken dat de klant gewaardeerd wordt. Een hoge klantloyaliteit draagt bij tot het succes van de e-fashion.
- Als de internetomzet slechts een klein percentage van de totale omzet is, doen de retouren nog geen pijn in de kosten. Dit wordt anders als het omzet percentage e-fashion gaat groeien. Dat dient het e-fashion bedrijf zich in een vroeg stadium te realiseren.
- Goede monitoring van de ingestelde KPI's dragen bij tot een verantwoorde e-fulfilment inrichting en zal leiden tot een kostenreductie.
- Voorraad accuratesse is van groot belang, zowel in de winkel als in het magazijn. Dit voorkomt onnodige pick&pack kosten als ook lost sales.

Begrippenlijst

Bricks	Fysieke winkels
Clicks	Online winkels
Customer Journey	Een methode waarbij je de ervaringen van je klanten met je product of dienst over een bepaalde periode visualiseert.
E-DC	Het distributiecentrum vanwaar de E-Fashion verstuurd wordt.
E-Fulfilment	Het totale proces van fysieke handling van internet bestellingen. Voorraad, Verzending, Fijn distributie, Retour transport, retourhandling DC.
Omnichannel	Dit is een business model waarbij de verkopende partij, de consument via alle denkbare off- en online kanalen toegang laat krijgen tot zijn assortiment.
Pick & pack	Het fysieke product uit de stelling pakken en verpakken voor verzending.
RFID labels	Radio Frequent Identification. Een technologie om informatie op te slaan in een op afstand af te lezen elektronisch chip.

Bronnenlijst

- Aalbers, E. (2013). Geraadpleegd op 10, mei, 2016 van <https://www.beurseffecten.nl/endorment-effect>.
- Alvar Piepers (2016). Innovaties in retouren voorkomen of vergemakkelijken. Geraadpleegd op 1-3-2016, van <http://www.twinklemagazine.nl/achtergronden/2015/01/6-innovaties-in-retouren-voorkomen-of-vergemakkelijken/index.xml>
- Aniwa (2015). 3D Bodyscanning. Geraadpleegd op 1-12-2015, van <http://www.aniwaa.com/product/3d-scanners/size-stream-3d-body-scanner/>.
- Ashworth C.J. (2006). *An approach to sustainable 'fashion' e-retail A five-stage evolutionary strategy for 'Clicks-and-Mortar' and 'Pure-Play' enterprises*. Journal of Retailing and Consumer Services Elsevier.
- Babin et al. (1994). *Utilitaire en hedonische waarde*. Geraadpleegd op 20-6-2016, van <https://www.atom.nl/blog/utilitaire-en-hedonische-waarde>
- Bahn, K. D., & Boyd, E. (2014). *Information and its impact on consumers' reactions to restrictive return policies*. Journal of Retailing and Consumer Services. (p.21, 415-423).
- Blazquez, Marta (2014). *Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience*, International journal of electronic commerce.
- Blauwhoff, J. en Boekensteijn, N. (2015). *AT6 Onderzoeksrapport: Persoonlijkheid en retouren*. Doorn: TMO Fashion Business School.
- Bonifield, C., Cole, C., & Schultz, R. L. (2010) *Product returns on the Internet: a case of mixed signals?* Journal of Business Research. (p. 63, 1058-1065).
- Bower A.B., Maxham III J.G. -, (2012). *Return shipping policies of online retailers: normative assumptions and the long-term consequences of free and free returns* Journal of Marketing. Zappos.com.
- Charles, R en Zeiler, K. (2005). *The Willingness to Pay/Willingness to Accept Gap, the 'Endowment Effect'*.
- Chatzidakis A., Smith A., Hibbert S.A. (2009). *Do I need it, do I, do I really need this?": Exploring the Role of Rationalization in Impulse Buying Episodes*.
- Chiu, C.-M., Wang, E. T., Fang, Y.-H., & Huang, H.-Y. (2012). *Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk*. Information Systems Journal. (p. 24, 85-114).
- Drapers Etail Report (2012). *What consumers really think about buying fashion online*. Geraadpleegd op 20-6-2016, van http://k3retail.com/assets/resources/Drapers_Etail_Report_2012.
- Drury C. (1992). *Activity-based costing Management and Cost Accounting*. Springer.
- Dutchcowboys.(2014). *"Hoe dring je het aantal retouren terug?"* Geraadpleegd op 12, mei, 2016 van <http://www.dutchcowboys.nl/online/31333>.
- DTNP (2016). *Leegstand van winkelcentra*. Geraadpleegd op 5-4-2016, van www.dtnp.nl/leegstandsbarometer/.
- Emerce (2015). *Virtueel passen oplossing retouren efashion*. Geraadpleegd op 1-12-2015, van <http://www.emerce.nl/achtergrond/virtueel-passen-oplossing-retouren-efashion>.

- Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu, Mohammad Rahman. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing*. MIT Sloan management.
- Fashion United (2016). *Sizegenie scanner moet retouren verminderen*. Geraadpleegd op 1-3-2016, van <https://fashionunited.nl/nieuws/mode/sizegenie-scanner-moet-retouren-verminderen/2015102724689>.
- Fashion United (2016). *Verzendkosten niet kostendekkend*. Geraadpleegd op 20-06-2016, van http://www.fashionunited.nl/Nieuws/Columns/%91Verzendkosten_niet_kostendekkend%92_2014043044098.
- Fingerspitzengefühl (2016). *Duitse online consument retouren*. Geraadpleegd op 20-6-2016, van <http://fs-gefuehl.com/blog/2016/03/17/duitse-online-consument-retouren/>.
- Fitanalytics (2015). *Pricing*. Geraadpleegd op 1-12-2015, van <https://www.fitanalytics.com/pricing>.
- Frankfurt School of Finance (2011). *E-commerce retouren. Hoe verminder ik het percentage retouren? En hoe verwerk ik ze sneller?* Whitepaper Paazl.
- Gattorna J. (2010). *Dynamic Supply Chains: Delivering Value Through People*. Pearson Education.
- Guiltingan et. al. (1997). *Study the Effects of Customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty* International Journal of Humanities and Social Science Vol. 1 No. 7; [Special Issue –June 2011] 253
- Golletz, M en Ogheden, P. (2010). *Master thesis, Customer Returns in E-commerce & Consumer Interaction via Social Media*.
- ComScore & UPS. (2015). *Pulse of the Online Shopper*.
- GfK. (2014). *Retouren in online fashion, een kwalitatief onderzoek naar gedrag en verwachtingen van de Nederlandse consumenten*.
- Grooters M. (2016). *TMO SC7 scriptie voor Wehkamp: "De grote maten vrouw van nu"*.
- Hardesty, D.M., & Bearden, W.O.(2009). *Consumer behaviour and retailing*. Journal of Retailing. (p. 85(3), 239-244.
- Handoko, L. P. (2016). *The effect of product quality and delivery service on online-customer satisfaction in Zalora Indonesia*. Jumal Emba. (p. 1189-1199).
- Hjort, K. (2013). *Aligning returns management with supply chain strategy: A fashion e-commerce case*. International Journal of Logistics Management.
- Hjort, K. (2013). *On Aligning Returns Management with the E-commerce Strategy to Increase Effectiveness*. Swedish School of Textiles University of Borås. Göteborg: Department of Technology Management and Economics Chalmers University of Technology.
- Hjort, K en Lantz, B en Ericsson, D en Gattorna, J. (2013). *Customer segmentation based on buying and returning behaviour*. Swedish School of Textiles, University of Borås.
- Hollinger. (1991). *Neutralizing in the workplace: An empirical analysis of property theft and production deviance*.
- Janakiraman, N en Syrdal, H en Freling, H. (2015). *The Effect of Return Policy Leniency on Consumer Purchase and Return Decisions. A Meta-analytic Review*. Journal of Retailing Elsevier.
- Jansen, C. (z.d.). *On- and offline retail channel integration strategy*. Amsterdam: SCOTCH&SODA.
- Jiradilok, T., Malisuwan, S., Madan, N., & Sivaraks, J. (2014). *The Impact of Customer Satisfaction on Online Purchasing: A Case Study Analysis in Thailand*. Journal of Economics, Business and Management. (p. 2, 5-11).
- Jordaan, Pieters, Weijers, Glöckner. (2015). *Hoe krijg je als modebedrijf E-fulfilmentstroom in Nederland goed aangestuurd?* Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Labovitz school of economics.(2009). Geraadpleegd op 11-5-2016, van http://www.acrwebsite.org/volumes/v36/NAACR_vol36_127.pdf.
- Lantz, B., & Hjort, K. (2013). *Real e-customer behavioural to free delivery and free returns*. Electron Commer Res. Springer Science and Business Media New York. (p. 183-198).
- Lindstrom M. (2016). *Small Data: The Tiny Clues that Uncover Huge Trends*. St. Martins's Press
- Logistiekprofs (2016). *Nieuwsbrief*. Geraadpleegd op 29-3-2016, van (<https://www.logistiekprofs.nl/nieuws?type=81>).
- Kahneman, D en Knetsch, J, J en Thaler, R.H. (1990). *Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem*.
- Kenneth D, en Boyd, E.(2014). *Information and its impact on consumers' reactions to restrictive return policies*.
- M3 Consultancy (2014). *Retourstrategie in online mode*. Geraadpleegd op 1 maart 2016.
- Möller, N.(2016). *Een retourquotum waarom ook niet*. Geraadpleegd op 13, mei, 2016 van <http://www.retailwatching.nl/etail/artikel/LnJYo8XOQRskLRPXkSNPQ-0/een-retourquotum-waarom-ook-niet.html>.
- Mollenkopf, A., Frankel, R., & Russo, I. (2011). *Creating value through returns management: Exploring the marketing-operations interface*. Journal of Operations Management. (p. 29, 391-403).
- NRC (2016). *Cora kemperman keten failliet*. Geraadpleegd op 9-6-2016, van <http://www.nrc.nl/nieuws/2016/06/09/cora-kemperman-keten-failliet-1626188-a1508064>
- Paazl (2014). *E-commerce retouren*.
- Paazl. (2016). *Conversie verhogen met bezorging: Hoe u meer omzet kan behalen met behulp van bezorgopties in uw check-out*. Amsterdam: Paazl.
- Pantano, Eleonora. (2015). *Successful Technology Integration for Competitive Advantage in Retail Settings*. (p. 160-162).
- Pei, Z., Paswan, A., & Yan, R. (2014). *E-tailer's return policy consumer's perception of return policy fairness and purchase intention*. Journal of Retailing and Consumer Services. (p. 21, 249-257).
- Petersen, J.A. en Kumar, V. (2010). *Can product returns make you money?* MIT Sloan Management Review. (p. 51(3), 84-89).
- Reibstein, D. J. (2002). *What Attracts Customers to Online Stores, and What Keeps them Coming Back?* Journal of the Academy of Marketing Science. (p. 456-473).
- Robertson Nick - CEO Asos (2015). *E-commerce retouren. Hoe verminder ik het percentage retouren? En hoe verwerk ik ze sneller?* Whitepaper, Paazl.
- RU (2015). *SizeStream*. Geraadpleegd op 1-12-2015, van <http://openni.ru/solutions/david-bruner/index.html>.
- Scarpì Daniel (2011). *Work and fun on the internet: The effects of utilitarianism and hedonism online*. Journal of Interactive Marketing. (p. 26, 53-67).
- See-To, E. W., & Ho, K. K. (2014). *Value co-creation and purchase intention in social network sites: The role of electronic Word-of-Mouth and trust - A theoretical analysis*. Computers in Human Behavior. (p. 182-189).
- Simone Laan (2016). *Voorkom retouren en verbeter uw klantrelaties*. Geraadpleegd op 11-3-2016, van <https://www.guapamedia.nl/voorkom-retouren-en-verbeter-uw-klantrelaties/>.
- Stock & Milki. (2009). *Product returns processing: An examination of practices of manufacturers, wholesalers/distributors, and retailers*. Journal of Business Logistics. (p. 33-62).
- Swarup A. (2016). *How to tackle free delivery and high returns in online fashion*. Econsultancy.com.
- Techcrunch (2013). *Fits me*. Geraadpleegd op 1-12-2015, van <http://techcrunch.com/2013/04/17/fits-me-closes-7-2m-series-a-to-aggressively-expand-its-virtual-fitting-room-tech-in-europe-start-prepping-for-u-s-push/>.
- Total Internet Group BV (2016). *Hoe kan je het aantal retouren in jouw webwinkel minimaliseren?* Geraadpleegd op 20-07-2016 van <https://tig.nl/hoe-kan-je-het-aantal-retouren-in-jouw-webwinkel-minimaliseren/>.
- Twinklemagazine (2013). *Hoe verzend en retourbeleid gunstig blijft voor modewebshop*. Geraadpleegd 20-6-2016, van <http://www.twinklemagazine.nl/praktijk/2013/09/hoe-verzend-en-retourbeleid-gunstig-blijft-voor-modewebshop/index.xml>

- Twinkle.(2013). *ASOS virtuele paskamer vergelijkt oude en nieuwe kleding*. Geraadpleegd op 13-5-2016, van <http://twinklemagazine.nl/nieuws/2013/05/asos-virtuele-paskamer-vergelijkt-oude-en-nieuwe-kleding/>
- Twinkle (2016). *Anant Swarup van Econsultancy.com*. Geraadpleegd 1-3-2016, van <http://www.twinklemagazine.nl/praktijk/2013/09/hoer-verzend-en-retourbeleid-gunstig-blijft-voor-modewebsshop/index.xml>)
- Twinkle.(2016). *Minder retouren bij langere retourtermijn*. Geraadpleegd op 10-5-2016, van <http://twinklemagazine.nl/nieuws/2016/01/minder-retouren-bij-langere-retourtermijn/index.xml>.
- Twinkle.(2016). *Esprit weigert klanten die bijna alles retourneren*. Geraadpleegd op 12-5-2016, van <http://www.twinklemagazine.nl/nieuws/2016/05/esprit-weigert-klanten-die-bijna-alles-retourneren/index.xml>.
- Twinkle.(2016). *Omgekeerde psychologie retouren als marketinginstrument*. Geraadpleegd op 14-4- 2016 van <http://www.marketingfacts.nl/berichten/omgekeerde-psychologie-retouren-als-marketinginstrument>.
- Tolboom & Veldstra (2016). *TMO AT6 report: "Hoe het groeiende aantal retouren in de webshop teruggebracht kan worden?"*. Doorn: TMO Fashion Business School.
- Veen, van & Tigchelovend (2016). *TMO AT6 report "Op welke wijze kunnen bedrijven omgaan met het huidige retourprofiel internetverkopen in relatie tot het marketingbeleid?"*. Doorn: TMO Fashion Business School.
- Verhijen, T.(2015). *Retourbeleid als marketingtool*. Geraadpleegd op 25, maart, 2016 van <http://twinklemagazine.nl/achtergronden/2015/12/retourbeleid-als-marketingtool/>.
- Wang, X. (2009). *Retail return policy, endowment effect, and consumption propensity: an experimental study*. The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy. (p. 9).
- Weltevreden, J. W., & Boschma, R. A. (2008). *Internet strategies and performance of Dutch retailers*. Journal of Retailing and Consumer Services. (p. 163-178).
- Wolf, J.R., Arkes H.R., Muhanna, W.A. (2008). *The power of touch: An examination of the effect of duration of physical contact on the valuation of objects*.
- Wood, S.L. (2001). *Remote purchase environments: the influence of return policy leniency on two stage decision processes*. Journal of Marketing Research. (p. 38(2), 157-169).
- Yoshi Tuk (2012). *"Retourenmanagement in e-commerce vraagt om aandacht"*. Emerge.nl.