
De Ruijter Mobitel

Internetverkoop door de lokale detailhandel

Bacheloropdracht
BSc. Technische Bedrijfskunde

Auteur:
L. Trienes

Examinator:
ir. J.W.L. van Benthem

Meelezer:
drs. P. Blik

Externe begeleiders:
M. Korten MSc. (Het WIC)
J. de Ruijter (De Ruijter Mobitel)

Datum:
Juni 2012

Faculteit Management en Bestuur
Universiteit Twente



UNIVERSITEIT TWENTE.

Internetverkoop door de lokale detailhandel

Een marktonderzoek naar de mogelijkheden tot samenwerking
tussen de Winterswijkse detailhandel en een e-commercespecialist

Leon Trienes
(S0092770)

Bacheloropdracht
BSc. Technische Bedrijfskunde

Faculteit:
Management & Bestuur
Universiteit Twente

Examinator:
ir. J.W.L. van Benthem

Meelezer:
drs. P. Blik

Externe begeleiders:
M. Korten MSc.
J. de Ruijter

Winterswijk, juni 2012

Managementsamenvatting

Aanleiding

In deze scriptie worden de resultaten weergegeven van een onderzoek waarin gekeken is naar de mogelijkheden om de internetverkoop van lokale detailhandelaren naar een hoger niveau te tillen door samen te werken met een specialist op het gebied van e-commerce.

De aanleiding van het onderzoek was de waarneming vanuit de markt dat de lokale detailhandelaren met een webwinkel veel tijd kwijt waren aan het verzendklaar maken en het verzenden van internetbestellingen. In dat kader is onderzocht op welke gebieden de lokale detailhandel, kennis, ervaring en middelen missen om de verkoop via internet tot een succes te maken en in hoeverre er op die vlakken behoefte is aan samenwerking of ondersteuning.

Aanbevelingen:

- De opdrachtgever dient de lokale detailhandelaren een dienstverlening aan te bieden waarbij de opdrachtgever de pakketten, met daarin de internetorders, bij de detaillist afhaalt en vervolgens voor de verzending ervan zorg draagt.
- De opdrachtgever dient daarbij voor de verzameling en verzending, voor zover mogelijk, gebruik te maken van de zijn huidige bedrijfsmiddelen en infrastructuur. Om de dienst winstgevend in de markt te zetten zijn lage opstart- en operationele kosten essentieel.
- De geboden dienstverlening dient een lage aanloopinvestering te kennen voor de detailhandelaar en tegen een concurrerend tarief in de markt worden gezet. Dit is erg belangrijk voor de creatie van een goede concurrentiepositie van de dienstverlening.
- De opdrachtgever dient de opstartkosten en de operationele kosten in kaart te brengen door de geboden dienstverlening eerst op kleine schaal te testen. Op basis van de uitkomsten kan de opdrachtgever uiteindelijk een beter geïnformeerde beslissing nemen.
- De opdrachtgever dient te zoeken naar mogelijkheden om de dienstverlening in de toekomst uit te breiden met ondersteuning op andere gebieden binnen de internetverkoop. Op die manier kan de opdrachtgever zich (op een unieke wijze) onderscheiden van de concurrentie.

Motivatie

Door middel van literatuuronderzoek is bepaald welke punten een belangrijke rol spelen binnen de internetverkoop en op welk van deze punten ondernemingen over het algemeen de meeste problemen ondervinden. Dit laatste is vervolgens met behulp van een enquête vergeleken met de situatie onder de lokale detailhandel. Hierbij bleek logistiek één van de gebieden te zijn waarop de detaillist voordeel verwacht te behalen uit de ondersteuning door de opdrachtgever.

Omdat de uiteindelijke opstart- en operationele kosten in grote mate de winstgevendheid van de geboden oplossing bepalen, is het belangrijk deze zo laag mogelijk te houden. Deze kosten zijn vooraf moeilijk in te schatten. Door de oplossing op kleine schaal te testen kan het risico op onvoorziene kosten echter beperkt worden.

Door concurrentie van vervoerders is er weinig ruimte voor een grote marge. Vanuit de detailhandelaren is er echter ook op andere vlakken behoefte aan ondersteuning. Door de dienstverlening aan de detailhandelaren uit te breiden, met ondersteuning op andere specialistische gebieden binnen de internetverkoop zoals e-marketing, creëert de opdrachtgever een duidelijke meerwaarde ten opzichte van de concurrentie.

Consequenties

Om een kostenefficiënte dienstverlening aan te kunnen bieden dient de opdrachtgever een koppeling tussen zijn systemen en de systemen van de detaillist te realiseren. Daarnaast dient het personeel van de diverse afdelingen bij de opdrachtgever geïnstrueerd te worden en dienen de benodigde faciliteiten in orde te worden gemaakt.

Om de kosten van de dienstverlening in kaart te brengen dient de opdrachtgever deze kosten tijdens de testfase nauwkeurig te monitoren. Hiervoor dient de opdrachtgever een onderneming bereid te vinden de dienstverlening samen met de opdrachtgever te testen.

Om de dienstverlening tegen een concurrerend tarief aan te kunnen bieden dient de opdrachtgever met de vervoerder te onderhandelen om gunstigere verzendtarieven, afhaaltijdstip en vervoersvoorwaarden te realiseren.

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van de door mij uitgevoerde opdracht voor de bachelor Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente.

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd bij het Work Innovate Center (WIC) te Winterswijk in opdracht van De Ruijter Mobitel.

Het WIC is een werk- en ontmoetingsplek voor studenten en het bedrijfsleven en is gericht op het behoud van talent in de regio Achterhoek. De opdrachten die door het WIC worden aangeboden, zijn dan ook afkomstig van bedrijven uit de regio.

Door de opzet van het WIC kom je tijdens de afstudeerperiode regelmatig in contact met andere opdrachtgevers en bouw je al snel een netwerk op waarmee je in de toekomst je voordeel kunt halen. Daarnaast organiseert het WIC tijdens je stageperiode een aantal bedrijfsbezoeken. Hierdoor heb ik als student een nog beter beeld gekregen van de diverse arbeidsmogelijkheden welke de Achterhoek te bieden heeft!

Tijdens de afstudeerperiode is er veel contact met de andere studenten, die in dezelfde ruimte aan hun opdracht werken; dit heb ik als positief ervaren. Door de verschillende achtergronden van deze studenten krijg je namelijk soms nét een andere kijk op bepaalde zaken, wat het resultaat ten goede kan komen.

Het zal u dan ook niet verbazen dat ik iedereen die een leuke afstudeerplek zoekt en affiniteit heeft met de Achterhoek, het WIC van harte aanbeveel!

Als laatste wil ik graag een aantal mensen bedanken; De Ruijter Mobitel voor de interessante opdracht en de ontvangen feedback, mijn begeleiders bij het WIC voor de tips en ondersteuning, en mijn medestudenten c.q. -afstudeerders voor de tips en de gezellige momenten.

Veel leesplezier!

Leon Trienes

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	II
Voorwoord	IV
1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Hoofdvraag	2
1.3 Deelvragen.....	2
1.4 Opbouw van de scriptie	2
2 Onderzoeksopzet	4
2.1 Theoretisch kader	4
2.2 Praktijkonderzoek	5
2.3 Haalbaarheidstudie.....	6
3 Theoretisch kader	8
3.1 Ontwikkelingen & trends in het retaillandschap.....	8
3.1.1 Opkomst internetverkoop	8
3.1.2 Overige ontwikkelingen & trends.....	9
3.1.3 Gevolgen genoemde ontwikkelingen & trends	9
3.2 Kansen en bedreigingen voor de detailhandel	10
3.2.1 Hedendaagse consument	10
3.2.2 Technologische ontwikkeling.....	11
3.2.3 Verkoopkanalen & strategiekeuze	11
3.3 Meerwaarde van een extra verkoopkanaal voor de consument	14
3.4 Aandachtgebieden binnen de internetverkoop.....	15
3.4.1 Factoren die de kanaalkeuze beïnvloeden.....	15
3.4.2 Conversie	15
3.4.3 Marktpotentieel.....	16
3.4.4 Conversieoptimalisatie	16
3.5 Kennis en ervaring op het gebied van internetverkoop	19
3.5.1 Webwinkelinrichting	19
3.5.2 Orderafhandeling (e-fulfilment)	20
4 Praktijkonderzoek	21
4.1 Interesse & motieven internetverkoop	21

4.2	Kansen & bedreigingen internetverkoop	21
4.3	Gekozen verkoopkanaal	22
4.4	Kennis & ervaring op het gebied van internetverkoop	22
4.5	Voordelen van samenwerking	23
4.6	Voorwaarden samenwerking	24
5	Haalbaarheidsstudie	25
5.1	Business Viability Model	25
5.1.1	Vaststellen van dimensies & criteria	25
5.1.2	Operationaliseren van dimensies & criteria	26
5.1.3	Invullen van het Business Viability Model.....	26
5.2	Haalbaarheidsonderzoek.....	27
5.2.1	Aangeboden dienstverlening.....	27
5.2.2	Gebruikte technologie	27
5.2.3	Kenmerken van de beoogde markt.....	28
5.2.4	Concurrentie	28
5.2.5	Industrie	29
5.2.6	Bedrijfsmodel	29
5.2.7	Marketing- en verkoopstrategie.....	30
5.2.8	Operationele eisen.....	30
5.2.9	Management en personeel.....	30
5.2.10	Intellectueel eigendom	31
5.2.11	Kritieke risicofactoren.....	31
5.2.12	Start-up schedule	31
5.2.13	Financiële voorspellingen	32
5.2.14	Kapitaalbehoeften.....	32
5.2.15	Uiteindelijke bevindingen en aanbevelingen.....	32
6	Conclusies & aanbevelingen	34
6.1	Conclusies.....	34
6.2	Beantwoording deelvragen	34
6.3	Beantwoording hoofdvraag.....	36
6.4	Aanbevelingen	37
6.5	Discussie	37
7	Literatuurlijst	38

Bijlagen	40
Bijlage A: Thuiswinkel Marktmonitor 2011 – Infographic	40
Bijlage B: Cijfers uit het onderzoek Retail 2020	41
Bijlage C: Enquêtevragen detailhandelaren	42
Bijlage D: Analyse enquêteresultaten	48
Bijlage E: Business Viability Model	56
Bijlage F: Start-up schedule.....	57
Bijlage G: Financiële voorspellingen	58

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De verkoop van consumentengoederen via internet heeft het laatste decennium een enorme vlucht genomen (CBS, 2011, p. 119). Naast de internet-only bedrijven zijn er ook steeds meer traditionele detailhandelaren die er voor kiezen om, naast de verkoop via hun reguliere kanaal, hun producten online aan te bieden (Nagel, 2010).

Ook onder lokale detailhandelaren ontstaat steeds vaker belangstelling om (een deel van hun assortiment) via internet te verkopen. Daar waar de grotere winkelketens en multinationals de beschikking hebben over meer liquide middelen moet het MKB iedere investering goed afwegen en moet het bedrijf deskundigheid vaak extern zoeken (ING Bank, 2011, p. 10). Een gevolg hiervan is dan ook dat een groot deel van de kleinere ondernemingen momenteel geen optimaal gebruik maakt van de mogelijkheden welke de verkoop via internet met zich meebrengt (Nagel, 2010).

De opdrachtgever, De Ruijter Mobitel, heeft niet alleen ervaring op het gebied van reguliere, maar inmiddels ook vele jaren op het gebied van online verkoop. De Ruijter Mobitel verpakt en verzendt dagelijks een behoorlijke hoeveelheid pakketten. Ook het logistieke proces is hier op ingericht; dit verloopt dan ook efficiënt.

De Ruijter Mobitel kent een grote lokale betrokkenheid en is daarnaast erg ondernemend. Vanuit de markt zag ze dat de meeste lokale detailhandelaren met een webwinkel veel tijd kwijt waren aan verzendklaar maken en verzenden van hun internetverkoppen. Hieruit is het idee ontstaan om te onderzoeken op welke manier de opdrachtgever met de ondernemers kan samenwerken om de online verkoop naar een hoger niveau te tillen. Waarbij ook onderzoek gedaan dient te worden naar de behoefte aan een dergelijke samenwerking.

Om dit te realiseren zal onderzoek gedaan worden naar de motieven van de lokale detailhandelaren met betrekking tot het al dan niet openen van een eigen webwinkel. Vervolgens dient onderzocht te worden op welke gebieden lokale detailhandelaren kennis en ervaring missen om de verkoop via internet tot een succes te maken. Op basis van de uitkomsten van bovenstaande onderzoeken zal onderzocht worden op welke manier de opdrachtgever met de ondernemers kan samenwerken om de online verkoop naar een hoger niveau te tillen. Hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan het overnemen van (een gedeelte van) het logistieke proces door de opdrachtgever (Lee & Whang, 2001). Een mogelijk voordeel daarvan is dat de ondernemers veel (specialistisch) werk uit handen wordt genomen en dat de opdrachtgever er mogelijk schaalvoordeel mee weet te behalen.

Op basis van de hierboven beschreven aanleiding en het vanuit de opdrachtgever geschetste probleem zijn een hoofdvraag en een aantal deelvragen opgesteld. Deze vragen zullen hieronder worden beschreven.

1.2 Hoofdvraag

Hoe groot is de markt voor uitbesteding van de logistiek, voortvloeiend uit de internetverkoopactiviteiten van detailhandelaren uit Winterswijk, aan een specialist in e-commerce?

1.3 Deelvragen

- 1) Welke motieven hebben de lokale detailhandelaren om hun verkoopkanalen al dan niet uit te breiden met de verkoop via internet?
- 2) Hoe wordt er aangekeken tegen de kansen en bedreigingen voor de lokale detailhandel met betrekking tot de door hen gekozen verkoopkanalen?
- 3) Op welke wijze kan de lokale detailhandel, door het creëren van een extra verkoopkanaal, meerwaarde creëren voor de consument?
- 4) Aan welke kenmerken moet een webwinkel voldoen om de aankoopdrempel voor consumenten zo laag mogelijk te krijgen?
- 5) Op welke gebieden missen lokale detailhandelaren kennis en ervaring binnen de internetverkoop en op welke wijze kan de opdrachtgever de ondernemers daarin ondersteunen?
 - a) Tegen welke problemen lopen ondernemers aan bij het opzetten en inrichten van een webwinkel?
 - b) Tegen welke problemen lopen ondernemers aan bij de afhandeling van een door de klant geplaatste order (e-fulfilment)?
- 6) Is de uiteindelijk aan te bieden (logistieke) oplossing economisch interessant voor de opdrachtgever?

1.4 Opbouw van de scriptie

Binnen De Ruijter is veel specialistische kennis aanwezig over de diverse onderdelen die een belangrijke rol spelen binnen de e-commerce. In deze scriptie wordt onder het begrip e-commerce alle aspecten verstaan die komen kijken bij de verkoop via internet. Naast kennis op het gebied van fulfilment (zoals voorraadopslag, orderpicking, verpakken en verzendklaar maken), moet ook gedacht worden aan kennis op het gebied van e-marketing (zoals zoekmachine-adverteren, zoekmachine-optimalisatie en e-mailmarketing), conversie-optimalisatie, voorraadbeheer en productmanagement.

Het uiteindelijke doel van deze scriptie is het verkrijgen van een duidelijk beeld van de behoefte onder de lokale detailhandel met betrekking tot de diverse diensten welke De Ruijter kan bieden op het gebied van e-commerce, waaronder logistiek. Tijdens gesprekken met de opdrachtgever werd echter benadrukt dat ook de haalbaarheid van een dergelijke dienstverlening bepaald diende te worden. Ook dit is uiteindelijk, in een apart hoofdstuk, meegenomen in het onderzoek.

Om bovenstaande doelen te realiseren is eerst een theoretisch kader geschetst. De opzet daarvan komt in paragraaf 2.1 aan bod en het uiteindelijke resultaat wordt in hoofdstuk 3 beschreven. Het theoretisch kader is vervolgens als uitgangspunt genomen voor het onderzoek waarbij, met behulp van een enquête, de praktijksituatie in beeld wordt gebracht.

De verschillende deelvragen fungeerden hier telkens als leidraad. De resultaten van dit onderzoek worden in hoofdstuk 4 beschreven.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 de haalbaarheid van de aan te bieden logistieke dienst bepaald. Hiervoor is in paragraaf 5.1 een model opgesteld, dat vervolgens in paragraaf 5.2 is uitgewerkt om zo de economische haalbaarheid van de aan te bieden logistieke oplossing te bepalen.

In hoofdstuk 6 wordt aan de hand van het theoretisch kader en de resultaten van de enquête beschreven op welke gebieden de theorie en de praktijk van elkaar verschilt. Tevens worden aanbevelingen gedaan met betrekking tot verder onderzoek. Tenslotte wordt er in hoofdstuk 6 een concreet antwoord gegeven op de in paragrafen 1.2 en 1.3 gestelde hoofd- en deelvragen en worden, gebaseerd op de conclusies, aanbevelingen gedaan.

2 Onderzoeksopzet

Om een antwoord te krijgen op de hoofdvraag en de deelvragen die in het vorige hoofdstuk zijn opgesteld is onderzoek uitgevoerd. De opzet hiervan wordt in dit hoofdstuk beschreven.

In de eerste paragraaf komt de opzet van het theoretisch kader aan bod. In de tweede paragraaf wordt vervolgens beschreven hoe het praktijkonderzoek is opgezet. De derde en laatste paragraaf van dit hoofdstuk beschrijft de manier waarop de haalbaarheidstudie uitgevoerd is.

2.1 Theoretisch kader

Al tijdens de oriëntatiefase van het onderzoek is gebleken dat de interesse op het gebied van internetverkoop onder detailhandelaren steeds groter wordt. Om een beeld te krijgen van de redenen die een rol spelen bij het toenemen van deze interesse, zijn, aan de hand van een literatuurstudie, de ontwikkelingen en trends op het gebied van internetverkoop in kaart gebracht. Daarnaast is onderzocht welke veranderingen er binnen de markt van de detailhandelaren waar te nemen zijn die een rol spelen bij het toenemen van de interesse.

Vervolgens wordt er onderzocht welke gevolgen de gevonden ontwikkelingen en trends hebben voor de lokale detailhandelaren, welke een motief kunnen vormen voor internetverkoop door de detailhandel.

Na bovenstaande punten onderzocht te hebben is gekeken naar de kansen en bedreigingen voor de detailhandel met betrekking tot het gekozen verkoopkanaal. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de hedendaagse consument en worden de technologische ontwikkelingen die daarbij een rol spelen in kaart gebracht. Vervolgens is onderzocht welke verkoopkanalen hier het beste op aansluiten en welke strategie daarbij gevoerd dient te worden.

Vervolgens is bepaald welke waarde consumenten hechten aan een extra verkoopkanaal van een detailhandelaar. Daarbij is ook uitgezocht aan welke eisen de door de ondernemer gevoerde strategie moet voldoen om daadwerkelijk deze meerwaarde voor consumenten te kunnen creëren. Verder is er ook specifiek gekeken naar de punten waarop de detailhandel zich kan onderscheiden van de pure-players (webwinkel zonder fysiek winkelpand).

Om een zo hoog mogelijk rendement te behalen met een internetwinkel zal deze aan bepaalde kenmerken moeten voldoen. Om vast te stellen welke kenmerken belangrijk zijn, is in de literatuur gezocht naar aankoopdrempels voor de consument en zijn de diverse adviezen van brancheorganisaties en deskundigen op dit gebied met elkaar vergeleken.

Uit de uitkomsten van bovenstaande onderzoeken is gebleken welke punten belangrijk zijn binnen de e-commerce. Onderzocht is op welk van deze punten, bedrijven, en, voor zover daar informatie over beschikbaar is, detailhandelaren die beginnen met internetverkoop de meeste problemen ondervinden. Hierbij is het onderzoek onderverdeeld in webwinkelinrichting en orderafhandeling, waarbij webwinkelinrichting zowel de technische als uiterlijke kenmerken van de webwinkel omvat. Bij orderafhandeling is onderzoek gedaan naar het proces dat plaatsvindt nadat een order is geplaatst.

Het uiteindelijke theoretisch kader van het onderzoek wordt gevormd door de resultaten van de hierboven beschreven literatuurstudies. Het theoretisch kader wordt gebruikt als uitgangspunt voor het praktijkonderzoek, waarvan de opzet in de volgende paragraaf wordt beschreven.

2.2 Praktijkonderzoek

Deze scriptie richt zich op de lokale detailhandel. Het praktijkonderzoek is dan ook specifiek uitgevoerd onder de detailhandel in Winterswijk gerund door zelfstandige ondernemers uit de food- en non-foodsector. Hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan kledingwinkels, sportwinkels, boekwinkels, slijterijen, winkels in woonaccessoires en juweliers. Franchisenemers en filialen van winkelketens zijn nadrukkelijk buiten beschouwing gelaten in het praktijkonderzoek.

De zelfstandige detailhandelaren die zijn geënquêteerd zijn vooral leden van de lokale winkeliersvereniging¹, maar ook een aantal niet aangesloten winkeliers uit het winkelgebied. Hierbij is gekozen voor ondernemingen van enige omvang, die reeds een redelijke tijd actief zijn binnen de lokale markt. De reden voor de keuze voor deze criteria, is de verwachte grootte van de potentiële vraag binnen deze groep naar een eventuele door de opdrachtgever geboden oplossing (Cooper & Schindler, 2008, p. 164). Deze selectiecriteria zijn bij het onderzoek echter slechts als richtlijn gebruik en waren noch concreet noch bindend.

Bij het opzetten van het praktijkonderzoek is, zoals eerder aangegeven, gebruik gemaakt van literatuur, hoofdzakelijk op het gebied van internetverkoop door de detailhandel. Dit is gedaan om te bepalen hoe het onderzoek er uit moest gaan zien en welke vragen gesteld moesten worden in de enquête (Flick, 2006, p. 60).

Omdat de focus bij dit onderzoek ligt bij het begrijpen en interpreteren van de behoefte van de detailhandelaren aan de ondersteuning door de opdrachtgever is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet. (Cooper & Schindler, 2008, pp. 164-165).

De enquête is afgenomen in een persoonlijk interview met de detailhandelaar. Er is voor deze opzet gekozen omdat hierbij de response hoog is. Daarnaast wordt met een dergelijke opzet duidelijk hoe de geënquêteerden de enquêtevragen interpreteren en kunnen indien nodig aanvullende vragen worden gesteld (Cooper & Schindler, 2008, pp. 235-236).

Het overgrote deel van de enquêtevragen is gesloten en betreft het toekennen van scores aan stellingen om daarmee de houding van de geënquêteerde te bepalen ten aanzien van een bepaald onderwerp. Hierbij is gebruik gemaakt van een 5-punts Lickertschaal, waarbij de scores van alle geënquêteerden gesommeerd worden om een algeheel beeld te krijgen van de houding ten aanzien van een bepaald onderwerp (Cooper & Schindler, 2008, pp. 306-309).

Naast deze gesloten vragen is er nog een aantal open vragen gesteld, waarmee voornamelijk een aantal kenmerken van de desbetreffende detailhandelaar in kaart is gebracht met betrekking tot de internetverkoop.

¹ ABH-City vereniging Winterswijk

Allereerst zijn met behulp van de enquête de interesse en motieven voor deze verkoop onder de lokale detailhandel in kaart gebracht. Eerst is bepaald of de onderneming momenteel actief is op internet met een website of webwinkel. Vervolgens is geënquêteerde gevraagd naar de redenen die een rol hebben gespeeld, of een rol zullen spelen, bij het opzetten van een website en, in het verlengde daarvan, een webwinkel.

De mogelijke kansen die e-commerce volgens de literatuur te bieden heeft zijn door middel van de enquête vergeleken met de visie van de lokale detailhandel op dat gebied. Ook de mogelijke bedreigingen die in de literatuur naar voren komen zijn vergeleken met de visie van de detailhandelaren.

Met de enquête is ook onderzocht op welk gebieden ondernemers momenteel kennis en ervaring missen en tegen welke problemen ze aanlopen binnen de internetverkoop. Hierbij is aandacht besteed aan diverse aspecten die van belang zijn om de verkoop via internet tot een succes te maken. Er is gekeken naar kennis op technische aspecten, de logistieke ervaring, de juridische kennis, de kennis en ervaring op het gebied van e-marketing en de kennis op het gebied van website usability.

Vervolgens is onderzocht op welke manier een e-commercespecialist hierin een rol kan spelen, op welke gebieden de lokale detailhandel daarbij het meeste voordeel verwacht te behalen en welke vormen van samenwerking met de opdrachtgever als interessant worden bestempeld, en er is gekeken naar de aspecten die door de detailhandel belangrijk worden geacht in de geboden oplossing.

Door de gekozen onderzoeksopzet zal de analyse van de resultaten vooral berusten op de interpretatie van de onderzoeker. Het is dus belangrijk dat de uitkomsten van de enquête hierbij in de juiste context worden geplaatst (Cooper & Schindler, 2008, p. 165).

2.3 Haalbaarheidstudie

Zoals eerder aangegeven speelt ook de haalbaarheid van de uiteindelijk aan te bieden oplossing voor de opdrachtgever een belangrijke rol. Om te bepalen of het aanbieden van een dergelijke logistiek oplossing economisch interessant zou kunnen zijn, is een haalbaarheidstudie uitgevoerd. Het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek is een effectieve manier om een onderneming te waarborgen tegen het doen van onnodige investeringen (Thompson, 2005, p. 185).

De kern van een haalbaarheidstudie wordt gevormd door een model waarmee de levensvatbaarheid van de dienst bepaald kan worden. De levensvatbaarheid zegt hierbij niet alleen wat over de kans dat het idee succesvol in de markt gezet kan worden, maar ook over het vermogen van het idee om waarde te creëren voor de opdrachtgever (Thompson, 2005, p. 175).

Het model waarmee de levensvatbaarheid van de dienst bepaald wordt omvat een aantal stappen. Om het model goed aan te laten sluiten op het te onderzoeken probleem, zijn de rood omliggende stappen uit Figuur 1 doorlopen. Allereerst zijn de dimensies vastgesteld die tezamen de levensvatbaarheid van het idee bepalen. Vervolgens is per dimensie een aantal

criteria vastgesteld om de dimensie meetbaar te maken. Hierna worden achtereenvolgens gewichten toegekend aan de criteria en dimensies. (Thompson, 2005, pp. 180-183).

Nadat het model is aangepast aan de te onderzoeken situatie, is het model in het praktijkonderzoek gebruikt om de markt en de aan te bieden dienstverlening te analyseren. Als uit het haalbaarheidsonderzoek volgt dat het idee haalbaar is, kan het idee verder worden uitgewerkt in een ondernemingsplan (Thompson, 2005, p. 185).



Figuur 1: Stappen uit het model waarmee de levensvatbaarheid van het idee bepaald wordt (Thompson, 2005, p. 180)

Het model is vervolgens, met behulp van de literatuur uit het theoretisch kader en de resultaten uit de enquête, verder uitgewerkt. Hierbij zijn de in Figuur 1 groen omlijnde stappen doorlopen. Aan de criteria, die in diezelfde paragraaf zijn vastgesteld, zijn scores toegekend. De toegekende scores en de bijbehorende gewichten bepalen de uiteindelijke levensvatbaarheid van de verschillende dimensies, waarna de collectieve levensvatbaarheid van het idee kan worden bepaald en waaruit zal blijken of het idee haalbaar is en op welke vlakken de sterke en zwakke punten liggen. De resultaten die uit dit business viability model naar voren zijn gekomen zijn uiteindelijk gebruikt om het haalbaarheidsonderzoek verder uit te werken.

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van deze scriptie beschreven. Om tot dit theoretisch kader te komen zijn de stappen gevolgd die in paragraaf 2.1 zijn beschreven. Allereerst komen de ontwikkelingen en trends in de wereld van de detaillist aan bod. Vervolgens wordt er gekeken naar de kansen en bedreigingen die deze ontwikkelingen met zich meebrengen en hoe daarop ingespeeld kan worden. In de daarop volgende paragraaf wordt beschreven op welke wijze de detaillist meerwaarde kan creëren met een extra verkoopkanaal. Vervolgens worden de aandachtgebieden voor succesvolle internetverkoop in kaart gebracht. In de laatste paragraaf wordt beschreven op welke gebieden de detailhandel mogelijk kennis en ervaring missen om internetverkoop tot een succes te maken.

3.1 Ontwikkelingen & trends in het retaillandschap

Sinds de opkomst van e-commerce is er veel veranderd in de wereld van de detailhandelaar. Met name de laatste jaren zijn de ontwikkelingen op het gebied van internetverkoop daarin een steeds prominentere rol gaan spelen. Vooral de ontwikkelingen op het gebied van internettechnologie en de brede acceptatie daarvan, hebben gezorgd voor een enorme groei van de e-commercesector.

3.1.1 Opkomst internetverkoop

Uit onderzoek van Blauw Research (2011), uitgevoerd in opdracht van het Hoofdbedrijfshap Detailhandel (HBD) en Thuiswinkel.org, blijkt dat het aantal online bestellingen en bestedingen in Nederland de laatste jaren sterk is toegenomen. Zo laat het aantal bestellingen in de eerste helft van 2011 een stijging zien van 13% ten opzichte van een jaar eerder. Het aantal kopers is met 5% gestegen en de totale besteding per persoon kent een stijging van 4% (zie Bijlage A: Thuiswinkel Marktmonitor 2011 – Infographic).

Van de totale online-consumentenbestedingen komt ongeveer de helft voor rekening van producten en de andere helft van diensten. Hierbij zijn de hierboven genoemde groeipercentages van producten en diensten nagenoeg gelijk aan elkaar (ING Bank, 2011, p. 7).

Binnen de detailhandel is momenteel nog een duidelijk verschil waarneembaar tussen de food- en non-foodsector wat betreft de ontwikkelingen op het gebied van e-commerce, in het voordeel van de non-food sector. De verwachting is dat het aandeel van e-commerce in beide sectoren weliswaar de komende jaren verder zal toenemen, maar dat de toename bij de non-food sector nog steeds het sterkste zal zijn (ING Bank, 2011, p. 10).

Op dit moment behoort de elektronicabranche tot de snelgroeierende segmenten binnen de internetverkoop; de verwachting is dat richting 2020 de meerderheid van de elektronicaverkopen via internet plaatsvindt (ING Bank, 2011, p. 10). Een andere branche, waarin een sterke stijging is waar te nemen, is de kleding- en schoenenbranche. Geschat wordt dat het aandeel van internetverkoop van schoenen kan groeien naar 30 tot 35 procent en het omzetaandeel van kleding zelfs 40 procent kan halen in 2020 (ING Bank, 2011, p. 10). Een andere branche waarvan men verwacht dat e-commerce in de toekomst een steeds

belangrijkere rol gaat spelen betreft de persoonlijke verzorging, zoals drogisterijen en parfumeries.

Met de stijging van het omzetaandeel van internetverkoop gaat ook een stijging van het aantal webwinkels gepaard. Zo wordt de aanwas van nieuwe (B2C) webwinkels tussen 2005 en 2009 door Thuiswinkel.org (2011) geschat op circa 2500 per jaar. Hiermee kwam het aantal webwinkels eind 2009 uit op circa 20.000. Na 2009 was er een nog sterkere toename waarneembaar, waardoor het aantal webwinkels eind 2011 na verwachting op 37.500 uitkomt. Een deel van deze webwinkels verkoopt alleen diensten, zoals financiële diensten of reizen. Een groot deel betreft echter detailhandel, waaronder ook veel traditionele detailhandelaren die veelal in een later stadium ook via internet zijn gaan verkopen (ING Bank, 2011).

Men verwacht dat naast de stijging van het omzetaandeel van internetverkoop ook het aantal webwinkels de komende jaren nog verder zal toenemen. Hierbij valt het op dat het aantal bricks-and-clicks (fysieke winkel met een webwinkel) op dit moment een grotere stijging laat zien dan het aantal pure-players (webwinkel zonder fysiek winkelpand). Het gaat hierbij niet alleen om stenen winkels die online producten gaan aanbieden, maar ook om webwinkels die er voor kiezen om een fysieke winkel te openen (Hoofdbedrijf Detailhandel, 2011).

3.1.2 Overige ontwikkelingen & trends

Naast webwinkels die een fysieke winkel openen is in steeds meer centra van gemeenten ook een toename te zien van het aantal winkels van de grotere winkelketens (Molenaar, 2009, p. 21).

Naast bovenstaande ontwikkelingen is er sinds de opkomst van internet een verandering in het oriëntatie- en aankoopgedrag van consumenten waar te nemen. Steeds meer consumenten oriënteren zich op internet en ook de aankoop van producten vindt steeds vaker online plaats (Molenaar, 2011, p. 30).

Ook de vergrijzing onder de Nederlandse bevolking heeft tot gevolg dat de omzet in de detailhandel terugzakt. De bestedingen in de detailhandel is door deze groep nu al beperkt en als ze al geld uitgeven, is dit meer aan zaken en diensten die buiten de detailhandel vallen zoals reizen en gezondheid (CBW-Mitex, 2010, p. 16).

3.1.3 Gevolgen genoemde ontwikkelingen & trends

Door het veranderende consumentengedrag komt het reguliere kanaal van de detailhandelaren steeds meer onder druk te staan. Dit wordt nog eens versterkt door de forse toename van het aantal webwinkels zoals in de vorige paragraaf onder de aandacht is gebracht. Ook de vergrijzing en de concurrentie van de grotere winkelketens dragen er aan bij dat de omzet van de traditionele detailhandelaar steeds verder onder druk staat en in de toekomst ook nog verder onder druk zal komen te staan als de ondernemer geen stappen onderneemt (Molenaar, 2009, p. 23).

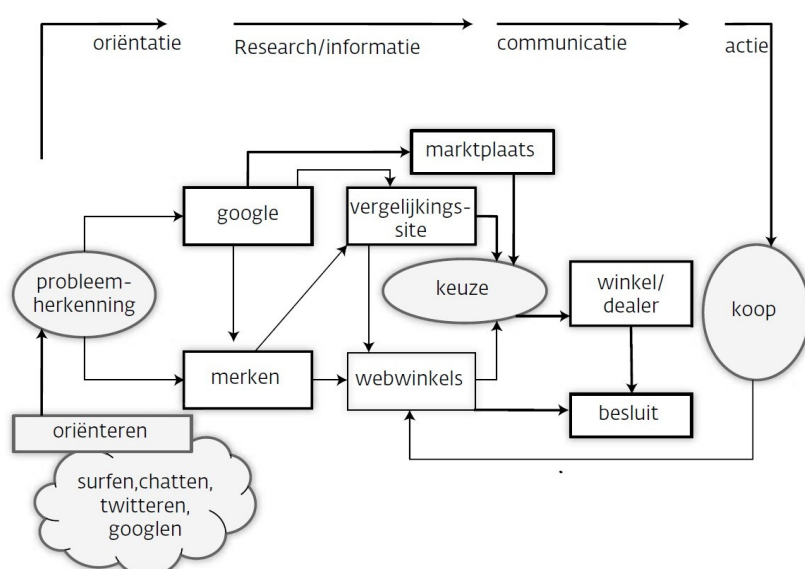
3.2 Kansen en bedreigingen voor de detailhandel

In deze paragraaf worden, aan de hand van een aantal onderwerpen die een belangrijke invloed hebben op e-commerce, de kansen en bedreigingen geanalyseerd.

3.2.1 Hedendaagse consument

De manier waarop de consument koopt is veranderd en verandert nog steeds. In het ORCA-model van Molenaar (2011, p. 30) wordt dit nieuwe koopgedrag beschreven (zie Figuur 2).

De oriëntatie gebeurt door klanten steeds vaker online. Na deze oriëntatiefase volgt onderzoek, waarbij gebruik wordt gemaakt van zoekmachines, vergelijkingssites, merksites of virtuele marktplaatsen. Hierna vindt communicatie plaats tussen detailhandelaar en de consument, waarna de consument al dan niet overgaat tot een aankoop.



Figuur 2: Het nieuwe oriëntatie- en informatiegedrag van klanten (ORCA-model)

Ondanks de toename van het aantal aankopen via internet blijkt dat een groot aantal consumenten na de oriëntatie- en onderzoeksfase op internet, zijn producten alsnog in een fysieke winkel aanschafft (Molenaar, 2011, p. 74). Het is daarom belangrijk dat de fysieke winkel naast hun reguliere kanaal ook online de consument weet te bereiken. De detailhandelaar moet zorgen voor een top-of-mindpositie; hoe dichterbij de consument bij een aankoop komt, hoe meer de detailhandelaar aanwezig moet zijn (zeker in de gedachten van de klant) (Molenaar, 2011, pp. 75-76).

Indien de detailhandelaar de consument heeft weten te verleiden de fysieke winkel te bezoeken is het zaak deze consument over te halen om het product daadwerkelijk in de winkel aan te schaffen. Uit onderzoek is gebleken dat acht op de tien klanten wel eens een product in een fysieke winkel bekijkt alvorens het product alsnog online te kopen (Ernst & Young, 2011, p. 9).

In Tabel 1 staat een opsomming van de zwaktes van een fysieke winkel ten opzichte van een webwinkel. Door als detailhandelaar een webwinkel te openen ontstaan er mogelijkheden

om de zwaktes van de fysieke winkel te minimaliseren en daarmee beter op de wensen van de hedendaagse consument in te spelen (Molenaar, 2011, p. 102).

Tabel 1: Zwaktes van fysieke winkels ten opzichte van webwinkels

Fysieke winkel	Webwinkel
Fysieke locatie, beperkte actieradius	Internet is wereldwijd; door de grotere groep potentiële klanten meer ruimte voor specialisatie
Beperkt assortiment; schapruimte beperkt het aantal verschillende producten dat gevoerd kan worden	Onbeperkt assortiment; een magazijn heeft ten opzichte van een winkelvloer een betere opslagcapaciteit, daarnaast is ook voorraadopslag bij de leverancier mogelijk
Beperkte openingstijden	24/7 geopend
Weinig kennis over individuele klanten; productvoorkeur, aankoopshistorie	Veel kennis van individuele klanten; productvoorkeur, aankoopshistorie, recente zoekopdrachten
Geen directe communicatie; algemene reclamefolders, advertenties	Alleen maar directe communicatie; gepersonaliseerde mailings en aanbiedingen
Fysiek winkelen kost tijd; reistijd, artikelen met elkaar vergelijken, prijzen van verschillende aanbieders vergelijken, kan alleen tijdens openingstijden	Efficiënt; eenvoudig vergelijken van producten en prijzen, rationeel, kan altijd ongeacht het tijdstip

3.2.2 Technologische ontwikkeling

Hoewel in het aantal vaste internetaansluitingen een verzadiging waar te nemen is, laat mobiel internet via smartphones en tablets daarentegen de laatste jaren een enorme stijging zien. Gebruikte in 2007 nog 19 procent van de internetgebruikers mobiele apparatuur, in 2010 was dit percentage al toegenomen tot 36 procent. Onder jongeren (12-25 jaar) bedroeg dit percentage zelfs 48 procent. De verwachting is dat dit in de toekomst nog verder zal toenemen (CBS, 2011, pp. 102-105). Als onderneming c.q. detaillist is het belangrijk hier rekening mee te houden. De consument zal als gevolg van de technologische ontwikkelingen, tijdens het ORCA-proces, in toenemende mate alle benodigde informatie binnen handbereik hebben.

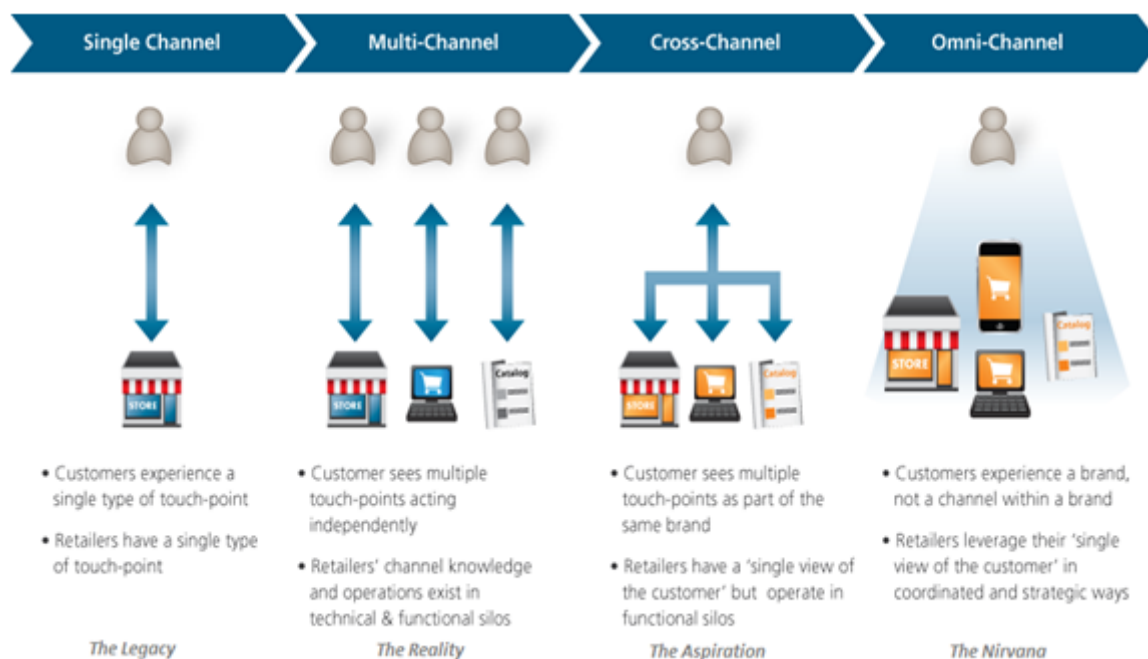
3.2.3 Verkoopkanalen & strategiekeuze

Bij het openen van een webwinkel kan gekozen worden uit verschillende strategieën. De meest eenvoudige strategie die gehanteerd kan worden is een multi-channelstrategie, waarbij de consument het online en het offline kanaal onafhankelijk van elkaar ervaart.

Het wordt echter steeds belangrijker dat de klant in dit geheel centraal komt te staan (Molenaar, 2009, p. 150). Daarom wordt er steeds vaker gekozen voor een cross-channelstrategie. Een cross-channelstrategie is een doorontwikkeling van de multi-channelstrategie waarbij de consument verschillende kanalen ervaart maar deze wel ziet als onderdeel van dezelfde onderneming. Deze laatste strategie verdient over het algemeen de voorkeur boven de algemenere multi-channelstrategie omdat het voor een consistentere

customer journey² zorgt. De verwachting is dat dit in de toekomst evolueert in een omni-channelstrategie. Binnen deze laatste strategie draait het om het combineren van elkaar versterkende kanalen tot een eenduidige beleving van merk, prijs en assortiment (Rabobank Nederland, 2011, p. 9).

In Figuur 3 staat de evolutie van een single-channelstrategie naar een omni-channelstrategie weergegeven.



Figuur 3: Ontwikkeling op het gebied van contactmomenten tussen klant en detailhandelaar (Oracle Retail, 2010)

De Rabobank onderscheidt vijf belangrijke kanalen waarmee de consument bediend kan worden. In Tabel 2 staat een overzicht van deze verschillende kanalen en de kracht van deze kanalen.

Vooraf het mobiele kanaal (Ticks) en het socialemediakanaal (Smicks) zullen de komende jaren een steeds belangrijkere plaats innemen als onderdeel van de gekozen kanaalstrategie (Rabobank Nederland, 2011, pp. 10-11).

Om zo goed mogelijk in te kunnen spelen op de wensen van de hedendaagse consument dienen de verschillende kanalen op een juiste manier ingezet en op elkaar afgestemd te worden.

² Fasen die de consument doorloopt tijdens de interactie met de onderneming

Tabel 2: De sterke punten van de vijf belangrijkste kanalen (Rabobank Nederland, 2011, pp. 9-11)

Bricks: <i>Traditionele kanaal met een vastgestelde locatie en beperkte openingstijden</i>	Flicks: <i>Folders die verwijzen naar andere kanalen zoals Bricks maar ook naar online bijvoorbeeld door middel van QR-codes</i>
Beleving (zintuigen bevredigen)	Spontane stimulans tot kopen
Direct meenemen	Inspiratie, verrassend
Extra verkoop bij afhalen van online bestellingen	Verleiding naar andere kanalen
Persoonlijk advies	Massamediaal bereik
Geen verzendkosten bij retouren voor de consument	Relatief goedkoop

Clicks: <i>Websites met bestelmogelijkheid</i>	Smicks: <i>Socialemediacommerce. Waarbij sociale media als verkoopkanaal wordt ingezet (f-commerce)</i>
Uitgebreid assortiment mogelijk	Persoonlijk
Je kan gevonden worden op product en artikel	Direct
Schapruimte nagenoeg onbeperkt en goedkoper dan vierkante meters winkelruimte	Snel meningen ophalen bij vrienden ten aanzien van een product
Samenwerken met andere partijen, zoals leveranciers	
Geschikt voor nieuwe technologieën	
Tijd en plaats onafhankelijk verkopen en leveren	

Ticks: <i>(Afgeleid van het tikken op het scherm) Het mobiele kanaal. Consumenten zijn in toenemende mate overal en altijd online.</i>
Daar zijn waar de klant is
Inspringen op impulsen
Location based aanbiedingen doen

Uit onderzoek blijkt dat een multi-channelstrategie de klantbesteding gemiddeld met 15 tot 30 procent laat toenemen ten opzichte van een single-channelstrategie. Met een omni-channelstrategie blijkt het mogelijk de gemiddelde klantbesteding met nog eens 15 tot 30 procent te laten toenemen ten opzichte van een multi-channelstrategie (Lempert, 2009). Bijkomend voordeel van een omni-channelstrategie is bovendien dat klanten een sterkere merkloyaliteit vertonen en het merk eerder aanbevelen aan andere consumenten (Oracle Retail, 2010).

Omni-channelretailing heeft voor de consument het voordeel dat deze op een consistente en transparante manier met een merk kan communiceren, waarbij het gekozen kanaal geoptimaliseerd is voor de bijbehorende vorm van communicatie. Het blijkt dat de consument van vandaag de dag dit ook het liefst ziet (Oracle Retail, 2010).

Het lijkt zich dus te lonen om als detailhandelaar een cross-channelstrategie na te streven met als ultieme doel een omni-channelstrategie. Ook de Rabobank onderschrijft dit in haar eVisie (2011).

3.3 Meerwaarde van een extra verkoopkanaal voor de consument

Hoewel tegenwoordig circa 80 procent van de bedrijven een website heeft, is de detailhandel hierin slecht vertegenwoordigd. Ruim een derde van de bedrijven in de detailhandel had eind 2009 géén website (CBS, 2011, p. 67), terwijl de consument zich steeds vaker online oriënteert. Het is dus belangrijk dat de detailhandelaar de consument ook via dit kanaal weet te bereiken.

Uit onderzoek blijkt dat het bieden van algemene informatie de belangrijkste eis is die consumenten stellen aan een website van een bedrijf (CBW-Mitex, 2010, p. 46). Daarnaast hecht men ook veel waarde aan de mogelijkheid tot het bestellen en laten bezorgen van producten. Het in de fysieke winkel afhalen van online bestelde producten (click-and-collect) wordt op dit moment nog minder belangrijk geacht. Dit lijkt echter, mede vanuit strategisch oogpunt, in de toekomst wel steeds belangrijker te worden. Daarnaast bleek uit het onderzoek dat ruim de helft van de ondervraagde consumenten waarde hecht aan een registratiemogelijkheid om periodiek informatie te ontvangen van het bedrijf (CBW-Mitex, 2010, p. 46).

Een belangrijk uitgangspunt van deze scriptie is het feit dat lokale detailhandelaren veelal niet over de kennis en middelen beschikken om optimaal gebruik te kunnen maken van de verkoop via internet. Over het algemeen blijkt de consument er begrip voor te hebben wanneer een lokale detailhandelaar geen webwinkel heeft. Men verwacht in dat geval echter wel algemene informatie over het bedrijf online te kunnen vinden. Ook blijkt dat, indien de detailhandelaar geen webwinkel heeft, de consumenten het waarderen als er een optie bestaat om producten via de website te bestellen en in de winkel af te halen (CBW-Mitex, 2010, p. 46).

Een detailhandelaar die er voor kiest een webwinkel te openen kan er voor kiezen dit onder dezelfde naam als de stenen onderneming te doen. Vaak wordt er echter gekozen voor een multi-channelstrategie. Hierbij vormt internet een specifiek kanaal met een eigen propositie en een veelal een andere bedrijfsnaam. Er wordt vaak voor deze strategie gekozen als de onderneming binnen het fysieke en online kanaal niet dezelfde condities kan of wil laten gelden of om problemen op specifieke kennisgebieden binnen de internetverkoop te omzeilen (Molenaar, 2011, p. 163).

Door het veranderende koopgedrag van de consument lijkt het echter slechts in bepaalde gevallen een goede keuze om internetverkoop via een geheel gescheiden kanaal te exploiteren. Bijvoorbeeld als de prijsstrategie tussen het regulier kanaal en het online kanaal sterk van elkaar verschilt.

Detailhandelaren hebben vaak vele jaren ervaring in de branche waarin ze producten verkopen, waardoor men de consument goed kan adviseren. Indien de detailhandelaar binnen meerdere kanalen opereert kunnen consumenten zich, na zich via een willekeurig kanaal van de detailhandelaar georiënteerd te hebben, verder laten adviseren. Het fysieke kanaal is hiervoor uitermate geschikt en kan hiermee een meerwaarde vormen voor de consument.

Hoewel de keuze voor een cross-channel- of omni-channelstrategie het meest optimaal lijkt met het koopgedrag van de consument van tegenwoordig (Oracle Retail, 2010), is het vooral van belang dat de verkoopkanalen aansluiten bij de uiteindelijk gekozen strategie, ook als dit een multi-channelstrategie is.

3.4 Aandachtgebieden binnen de internetverkoop

Hoewel uit onderzoek blijkt dat consumenten steeds meer vertrouwd raken met het doen van online aankopen (Ernst & Young, 2011, p. 4), blijken er nog steeds drempels te bestaan die consumenten ervan weerhouden om een aankoop te doen via een webwinkel. Gelukkig zijn veel van deze drempels bekend en bestaan er diverse mogelijkheden om ze te verlagen of zelf in hun geheel weg te nemen.

3.4.1 Factoren die de kanaalkeuze beïnvloeden

Een voorkeur voor het winkelen in een fysieke winkel en het daarbij kunnen zien en beoordelen van het artikel wordt door consumenten als belangrijkste reden genoemd om geen online aankopen te doen. Daarnaast geven consumenten aan geen online aankopen te doen omdat ze bezorgd zijn over de veiligheid en privacy tijdens het online winkelen (CBS, 2011, p. 124). Op logistiek gebied worden hoge verzendkosten en het vertrouwen in de levering vaak als redenen genoemd om af te zien van een online aankoop. Dit laatste komt ook naar voren in een onderzoek van Ernst & Young (2011, p. 4). Hieruit blijkt dat er bij ruim de helft van de ondervraagden wel eens iets mis gaat bij het online winkelen. In de meeste gevallen betreft het een fout bij de levering. Wat opvalt is de sterke stijging in het foutpercentage ten opzichte van een jaar eerder.

Winkelen wanneer het uitkomt, gemak en het kunnen vergelijken van producten en prijzen worden door consumenten genoemd als belangrijkste motivaties om wel online te kopen. Daarnaast zijn er nog aspecten zoals lage prijzen, uitgebreid assortiment en niche producten die een motivatie vormen om online te kopen (CBW-Mitex, 2010, p. 45).

Een uitgebreid overzicht van de door de consument genoemde motivaties, om al dan niet online te kopen, is te vinden in Bijlage B: Cijfers uit het onderzoek Retail 2020.

Als individuele webwinkel zijn uiteraard niet alle factoren te beïnvloeden. Er blijven bijvoorbeeld altijd consumenten die een voorkeur hebben voor winkelen in een fysieke winkel of niet over de kennis en vaardigheden beschikken om online een aankoop te doen (Ernst & Young, 2011, p. 11). Met de juiste kennis zijn veel factoren echter wel te beïnvloeden, waardoor consumenten over zullen gaan tot een online aankoop en waarmee dus de omzet van de webwinkel zal toenemen.

3.4.2 Conversie

Er zijn dus ontzettend veel factoren die een rol spelen bij de beslissing van een consument om een product al dan niet aan te schaffen bij een webwinkel. Al deze factoren samen beïnvloedt het uiteindelijke aantal consumenten dat overweegt een product aan te schaffen via een webwinkel. Het percentage bezoekers van een website dat uiteindelijk tot een actie

overgaat wordt aangeduid als de conversieratio. In het geval van een webwinkel betreft deze actie gewoonlijk een aankoop.

In Figuur 4 worden de verschillende fasen weergegeven waarin de consument zich kan bevinden tijdens het conversieproces (ISM eCompany, 2011a). Het is belangrijk dat er continue optimalisatie van dit conversieproces plaatsvindt, om een zo hoog mogelijk rendement van de webwinkel te realiseren.



Figuur 4: Fasen waarin de consument zich kan bevinden tijdens het conversieproces

3.4.3 Marktpotentieel

Een deel van de consumenten dat op zoek is naar een bepaald product zal hiervoor, om welke reden dan ook, altijd naar een fysieke winkel gaan (Ernst & Young, 2011, p. 7). Het overige deel is, tot op zeker hoogte, beïnvloedbaar in hun kanaalkeuze. Het doel is dus er voor te zorgen dat deze consumenten de winkel kennen en ook weten te vinden.

Voor veel webwinkels blijkt het echter nogal lastig een goede vindbaarheid te realiseren en onderscheidend te zijn door het grote aantal concurrerende bedrijven op internet. Een goede e-marketingstrategie en zorgvuldig gekozen URL kunnen zorgen voor meer traffic naar de site van relevante bezoekers (Fishkin, 2009).

Naast de URL-keuze speelt zoekmachinemarketing een belangrijke rol binnen de e-marketingstrategie van een bedrijf. Zoekmachinemarketing is onder te verdelen in zoekmachine-optimalisatie en zoekmachine-adverteren. Daarnaast speelt ook socialemarketing een steeds belangrijkere rol (Rabobank Nederland, 2011, p. 11).

3.4.4 Conversieoptimalisatie

Het uiteindelijke doel van de webwinkel is het realiseren van een conversie, waarbij een bezoeker wordt omgezet in een koper. In elk van de onderste vier stappen uit Figuur 4 zullen er klanten uit het proces stappen. Dit kan diverse redenen hebben, waarbij ook hier weer veel redenen beïnvloedbaar zijn.

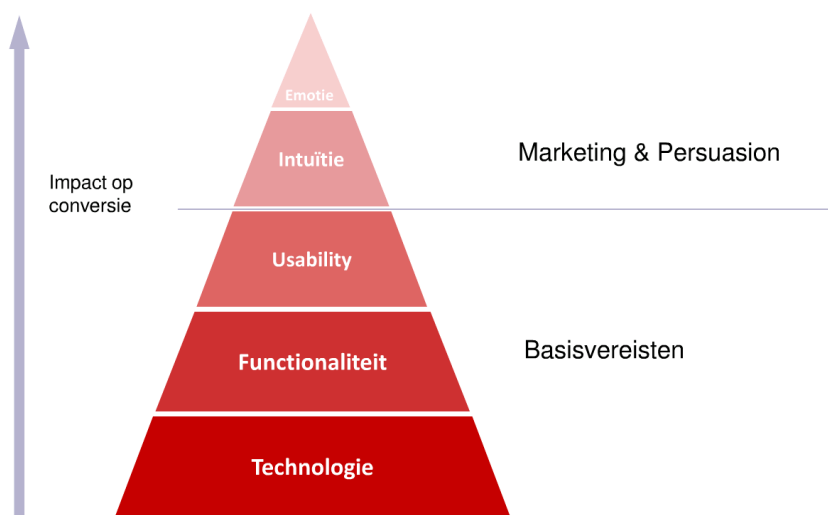
De obstakels die consumenten ervaren zijn in twee categorieën onder te verdelen; off-site obstakels en on-site obstakels. Onder off-site obstakels vallen aspecten als te hoge

verzendkosten, onvoldoende voorraad, te lange levertijd of een onaantrekkelijk assortiment. Ook aantrekkelijke promoties van de concurrenten en tijdgebrek bij de consument kunnen als off-site obstakels worden gezien. On-site obstakels zijn obstakels binnen de webwinkel (ISM eCompany, 2011a, pp. 40-43). Om de obstakels uit deze laatste categorie aan te pakken is veel specialistische kennis nodig op het gebied van conversieoptimalisatie. Bij de gemiddelde detailhandelaar zal de kennis veelal ontoereikend zijn om optimalisatie van het conversieproces te realiseren.

Eisenberg (2008), specialist op het gebied van conversieoptimalisatie, heeft een piramide gemaakt gebaseerd op de behoeftehiërarchie van Maslow (Maslow's hierarchy of needs). Deze piramide is bedoeld om behoeften van potentiële klanten te kunnen prioriteren. Net als in de hiërarchie van Maslow moet eerst aan de basisbehoeften onder uit de piramide worden voldaan voordat er aandacht wordt besteed aan de, hoger in de piramide gesitueerde, minder fundamentele behoeften van potentiële klanten.

Hoe hoger de consument in de piramide komt, des te groter de impact van de beslissingen van de ondernemer zal zijn op de conversie. Als de consument bij de top van de piramide is aangekomen is het doel van de ondernemer bereikt. De consument zal in dat geval overgaan tot een actie en er zal een conversie worden gerealiseerd.

ISM eCompany (2011a), een adviesbureau op het gebied van e-commerce, heeft op basis van de beschrijving van Eisenberg (2008) een visualisatie gemaakt van de behoeftehiërarchie in het conversieoptimalisatieproces. In Figuur 5 is te zien dat de piramide is opgedeeld in basisvereisten en een marketing- en persuasion-onderdeel. Als een website c.q. webwinkel nog niet aan de basisvereisten voldoet is het niet zinvol om te beginnen met het optimaliseren van aspecten op het gebied van marketing en persuasion.



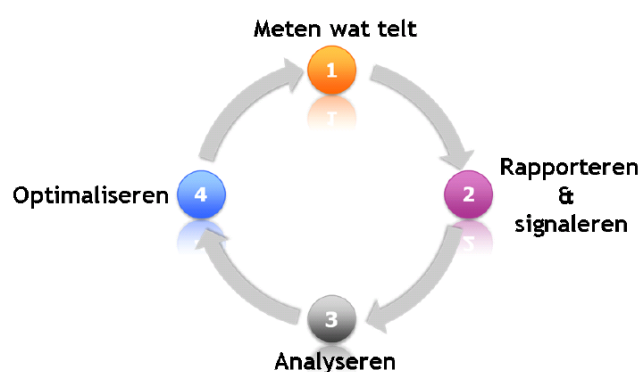
Figuur 5: Behoeftehiërarchie bij websiteoptimalisatie (ISM eCompany, 2011a, p. 43)

In Tabel 3 staat per aandachtsgebied een aantal voorbeelden van punten waarop gelet dient te worden bij het optimaliseren van een website c.q. webwinkel.

Tabel 3: Beschrijving van de aandachtsgebieden uit de behoeftehiërarchie bij websiteoptimalisatie (Eisenberg, 2008)

Aandachtsgebied	Beschrijving; Voorbeelden van aandachtspunten
Technologie	<i>De meest basale werking van de site;</i> Minimaliseren downtime. Snelle laadtijd. Werkende links. Laden alle afbeeldingen? Loop het bestelproces wel eens vast? <i>De meest basale werking van de back-end functies;</i> Komen de geplaatste orders goed door bij de orderpicking- en vervolgens verzendafdeling?
Functionaliteit	<i>Hoe geschikt is de site voor het doel;</i> Toegankelijkheid voor mensen met een visuele beperking. Gebruik van een goed lees- en printbaar lettertype. Correcte weergave in meest gebruikte (mobiele)browsers. Werkt de interne zoekfunctie naar behoren? Worden er voldoende betaalmogelijkheden aangeboden?
Usability	<i>Hoe is het gebruiksgemak van de site;</i> Overzichtelijke pagina-indeling. Logisch ingedeelde productgroepen. Zijn er duidelijke call-to-action's? Zijn de in te vullen formulieren duidelijk en bondig? Is een aanmeldprocedure echt nodig?
Intuïtie	<i>De consument zo soepel mogelijk door het (aankoop)proces loodsen en aankoopdrempels in dat proces minimaliseren;</i> Zorg voor Point-of-action assurances (creëer een veilig gevoel bij consumenten), geef voorraad- en levertijdindicaties, vermeld duidelijk de verzendkosten en voorwaarden.
Emotie	<i>De consument overhalen om tot aankoop over te gaan;</i> Zorg voor een goede overall look and feel van de site en probeer een goed imago te creëren (bijvoorbeeld door onafhankelijke beoordelingen van consument op de site te plaatsen). Overtuig de consument ervan dat ze het product móet hebben.

Zoals eerder aangegeven is het belangrijk dat conversieoptimalisatie niet eenmalig plaatsvindt, maar dat het als een continu proces gezien wordt. De eerste stap uit het optimalisatieproces betreft het opstellen van Key Performance Indicators (KPI's) voor elke stap uit het conversieproces. Hierbij kan gedacht worden aan variabelen als het percentage bezoekers dat de site na de eerste pagina gezien te hebben verlaat, het percentage bezoekers dat een product in het winkelmandje plaatst, het percentage bezoekers dat het bestelproces verlaat, het conversiepercentage. Vervolgens worden de KPI's gerapporteerd en worden veranderingen gesignaleerd. Dit gebeurt veelal met behulp van analytische pakketten (bijvoorbeeld Google Analytics). De derde stap betreft de analyse van de KPI's. In de vierde stap worden er op basis van verwachte inspanning en verwachte opbrengst KPI's gekozen die geoptimaliseerd zullen worden (ISM eCompany, 2011a). Hierna begint het gehele proces weer opnieuw (zie Figuur 6).



Figuur 6: Model van het conversieoptimalisatietraject (Onetomarket, 2011, p. 10)

Het bovenstaande proces van conversieoptimalisatie heeft vooral betrekking op de website c.q. webwinkel. Naast een efficiënt conversieproces is ook een goede orderafhandeling van belang bij de verkoop via internet. Zo moeten artikelen in een goede staat en binnen de gestelde tijd geleverd worden en dienen klachten en vragen van consumenten op een correcte manier afgehandeld te worden. Hiermee zal de kans op retouren afnemen en de kans op een vervolgaankoop toenemen (Köhler, 2011). In de volgende paragraaf zal verder op dit onderwerp worden ingegaan.

3.5 Kennis en ervaring op het gebied van internetverkoop

Hoewel veel detailhandelaren jarenlange ervaring hebben met het ondernemen in een stenen winkel blijkt dat het merendeel vrijwel geen ervaring heeft op het gebied van internetverkoop. Hierdoor is het vaak niet eenvoudig om onderscheidend te zijn en op te vallen bij de consument, mede doordat er op internet veel bedrijven actief zijn die reeds veel ervaring hebben op het gebied van e-commerce (Nagel, 2010). Dit heeft uiteraard zijn uitwerking op de opzet en het uiteindelijke rendement van een webwinkel.

3.5.1 Webwinkelinrichting

Hoewel de meeste detailhandelaren weten waaraan een goede inrichting van een stenen winkel moet voldoen, geldt dit niet voor de optimale inrichting van een webwinkel. Voor de juiste inrichting van een webwinkel is veel specialistische kennis benodigd, die veelal ontbreekt bij de lokale detailhandelaar (ISM eCompany, 2011b).

Het uiteindelijke doel van een (web)winkel is het maken van winst. Het realiseren van conversies speelt hierin een belangrijke rol. In hoofdstuk 3.4.2 zijn reeds de verschillende stappen behandeld uit het conversieproces die de consument moet doorlopen voordat er een conversie kan plaatsvinden. Om uiteenlopende redenen verlaat in iedere fase een aantal consumenten het proces. Om een zo hoog mogelijke conversie te behalen is het belangrijk om te weten waar, wanneer en waarom deze consumenten afhaken (ISM eCompany, 2011a, p. 39).

In een stenen winkel vindt dit proces op een soortgelijke manier plaats. Het voordeel van een internetwinkel ten opzichte van een stenen winkel is dat met de juiste kennis vrijwel het gehele proces zeer goed inzichtelijk te maken is (Molenaar, 2011, p. 102). Door gebruik te maken van statistische pakketten zoals Google Analytics, kan worden onderzocht welke stappen het hoogste uitvalpercentage kennen. Test- en optimalisatietools zoals Google Website Optimizer kunnen vervolgens ingezet worden om door middel van verschillende testen het uitvalpercentage in iedere stap te verlagen en zo een hogere conversie te bereiken.

Naast statistische pakketten kunnen ook uitgebreidere analyses worden uitgevoerd met bijvoorbeeld eye-tracking- of mouse-tracking-onderzoek. Hierbij worden respectievelijk de oog- en muisbewegingen van de gebruiker in kaart gebracht om zo te bepalen welke onderdelen van de website voor verbetering vatbaar zijn.

Als winkelier ben je in je stenen winkel het aanspreekpunt voor klanten. Op internet moet de website dit in principe over kunnen nemen. De webwinkel moet hierbij de juiste, voor de klant relevante, informatie over het product bieden.

Om een zo hoog mogelijke conversieratio te behalen is het van belang dat een website diverse richtlijnen aanhoudt. Een aantal voorwaarden waaraan een goede webwinkel dient te voldoen is in de vorige paragraaf beschreven.

3.5.2 Orderafhandeling (e-fulfilment)

Op het moment dat orderafhandeling om de hoek komt kijken, heeft de consument al een aantal belangrijke stappen in het proces doorlopen. De consument heeft de site weten te vinden, hij heeft het productaanbod bekeken, een keuze gemaakt, producten in het winkelmandje geplaatst en vervolgens de betalingwijze gekozen. Het enige wat nu nog rest voor de consument is het in ontvangst nemen van het pakket en, bij betaling achteraf, het voldoen van de factuur.

Voor de ondernemer is het nu van belang dat het product de consument in een goede staat en binnen de gestelde tijd bereikt. Dit wordt vaak aangeduid als de last-mile. Hier komt e-fulfilment om de hoek kijken. Het fulfilmentproces bestaat uit diverse onderdelen die er tezamen voor moeten zorgen dat een product uiteindelijk bij de consument aankomt. Het betreft aspecten als voorraadopslag, orderpicking, verpakken en klaarzetten voor verzending. Daarnaast behoren ook aanvullende diensten zoals klantenservice, financiële afhandeling, fotostudio en de verwerking van retouren tot het fulfilmentproces (Essen, 2011). E-fulfilment wordt veelal gezien als één van de meest dure en kritieke onderdelen van internetverkoop (Agatz, Fleischmann, & Nunen, 2008, p. 3). In de praktijk blijkt dat veel webwinkels op dit vlak nog veel kunnen verbeteren (Logistiek.nl, 2010).

Voor de detailhandel speelt hier nog een ander punt een rol. Na mate het aantal orders stijgt, kost het al snel te veel tijd om de internetverkoop “er naast te doen”. Vanzelfsprekend zal de detailhandelaar meer tijd kwijt zijn aan het picken, verpakken en verzenden van alle orders. Daarnaast zal echter ook het aantal klanten met vragen, klachten of opmerkingen stijgen en het aantal retourzendingen dat verwerkt dient te worden zal toenemen. Dit legt eveneens beslag op de tijd van de detailhandelaar. De detailhandelaar zal in dat geval moeten beslissen of het zinvol is om te gaan investeren in personeel en of techniek.

4 Praktijkonderzoek

De in dit hoofdstuk beschreven resultaten zijn afkomstig uit de enquête die is afgenomen onder 10 zelfstandige detailhandelaren uit Winterswijk en uit de gesprekken die daarbij gevoerd zijn. De enquête, die volgens de stappen in paragraaf 2.2 is opgesteld, is te vinden in Bijlage C: Enquêtevragen detailhandelaren. De resultaten van de enquête worden hieronder besproken aan de hand van de analyse die is uitgevoerd. Deze uitgebreide analyse is terug te vinden in Bijlage D: Analyse enquêteresultaten.

4.1 Interesse & motieven internetverkoop

Het algemeen geldende beeld dat de omzet van het reguliere verkoopkanaal steeds verder onder druk komt te staan wordt door de detailhandel bevestigd. Ook zij zien om zich heen steeds meer bedrijven die, naast hun reguliere verkoop, producten op internet aanbieden. Tevens merken ze dat de concurrentie van internet-only bedrijven verder toeneemt.

Bovengenoemde ontwikkelingen hebben er aan bijgedragen dat een groot deel van de detailhandelaren zich is gaan interesseren en verdiepen in de mogelijkheden die de verkoop via internet te bieden heeft.

Van de ondervraagde detailhandelaren beschikt inmiddels iedereen over een website. Hierbij wordt door de detailhandel het bieden van informatie over de fysieke winkel en het assortiment als belangrijkste reden genoemd voor het opzetten van de website. Ook het overhalen van consumenten om de fysieke winkel te bezoeken heeft in de meeste gevallen een grote rol gespeeld. Consumenten met behulp van de website op de hoogte brengen van actuele promoties heeft naar verhouding het minste meegespeeld bij het opzetten van een website.

Om in te spelen op de veranderingen in de markt heeft de meerderheid van de detailhandelaren ervoor gekozen een webwinkel te openen als extra verkoopkanaal. Hierbij spelen de diverse redenen die in de enquête voorgedragen werden, zoals het meeprofiteren van de groeiende internetverkoop en het genereren van extra omzet, allen in grote mate een rol gespeeld. Het bereiken van een grotere groep consumenten vormt voor de detailhandelaar het belangrijkste motief.

4.2 Kansen & bedreigingen internetverkoop

Naast het feit dat het bereiken van een groter aantal potentiële klanten een belangrijk motief vormt voor de detailhandelaren om te beginnen met de verkoop via internet, wordt het tevens gezien als de belangrijkste kans op het gebied van e-commerce. Ook het feit dat klanten buiten de openingstijden van de fysieke winkel bereikt kunnen worden, wordt gezien als een belangrijke kans. Over de kansen met betrekking tot het bedienen van een nichemarkt zijn de meningen sterk verdeeld. Hetzelfde geldt voor de mogelijkheid tot het bieden van een vrijwel onbeperkt assortiment.

De grootste bedreiging ligt volgens de detailhandelaren in het realiseren van de online vindbaarheid via zoekmachines. Daarnaast wordt de mogelijke kannibalisatie van omzet uit

het reguliere kanaal relatief vaak als bedreiging gezien. De afwijkende regelgeving binnen de verkoop via internet wordt niet als een grote bedreiging gezien. Een bedreiging die niet in de enquête vermeld stond maar wel genoemd werd door een aantal detailhandelaren is het grotere aantal concurrenten waar op internet rekening mee gehouden dient te worden.

4.3 Gekozen verkoopkanaal

Uit gesprekken, die gevoerd zijn tijdens het afnemen van de enquête, blijkt dat het overgrote deel van de detailhandelaren die op dit moment producten verkoopt via internet, hun webwinkel als losstaand kanaal gebruikt. Een aantal van hen opereert bij de verkoop via internet onder een andere naam dan in het reguliere kanaal. In een aantal gevallen is er ook een verschil in prijsvoering tussen het fysieke en online kanaal. De mogelijkheid om online-bestelde producten af te halen in de fysieke winkel (click-and-collect) wordt in veel gevallen niet geboden of slecht gecommuniceerd naar de consument. In de meeste gevallen is de strategie van de detailhandelaren dus te classificeren als een single- of multi-channelstrategie. Geen van de ondervraagde detailhandelaren voldoet volledig aan de kenmerken van een onderneming met een cross-channel- laat staan omni-channelstrategie.

4.4 Kennis & ervaring op het gebied van internetverkoop

Zoals in paragraaf 4.2 staat vermeld beschikken alle geënquêteerde detailhandelaren inmiddels over een website. Acht van de tien ondervraagden beschikt daarnaast over een webwinkel van waaruit producten op internet worden verkocht.

Uit de enquêteresultaten is geen duidelijk verband waarneembaar tussen het aantal jaren dat de onderneming actief is op het gebied van internetverkoop en het aantal orders dat op jaarbasis verwerkt wordt.

Uit de gesprekken die gevoerd zijn tijdens het afnemen van de enquête blijkt het aantal orders vooral af te hangen van de mate waarop de detailhandelaar gefocust is op internetverkoop. Hoewel een deel van de lokale ondernemers al veel tijd en geld investeert in dit extra verkoopkanaal is er ook een grote groep die er nog relatief weinig aandacht aan besteedt. Dit vertaalt zich duidelijk in het aantal orders op jaarbasis. Bij de detailhandelaren die relatief veel tijd en geld investeren ligt het aantal orders beduidend hoger (meerdere per dag) dan bij de detailhandelaren die dit niet doen (hooguit enkele per week).

Uit de resultaten valt verder op te maken dat alle detailhandelaren de realisatie van de webwinkel hebben uitbesteed. De technische ondersteuning wordt in eenvoudige gevallen veelal in eigen beheer uitgevoerd, bij complexere problemen wordt ook dit vaak uitbesteed.

Binnen de meeste ondernemingen is voldoende kennis aanwezig om aanpassingen aan de inhoud van de site te doen. Ook eenvoudige aanpassingen aan de werking van de site zijn vaak met de binnen de onderneming beschikbare kennis te realiseren. De kennis die benodigd is bij de implementatie van zoekmachine-optimalisatie, zoekmachine-adverteren en analytische pakketten ontbreekt binnen de meeste ondernemingen. Daarnaast ontbreekt binnen vrijwel alle ondernemingen de kennis die benodigd is bij een koppeling van back-office systemen. Een dergelijke koppeling kan de efficiëntie van het orderproces binnen de onderneming echter aanzienlijk laten toenemen.

De ondervraagde detailhandelaren geven aan dat er binnen de onderneming voldoende kennis aanwezig is om de logistiek die komt kijken bij de verkoop via internet efficiënt te laten verlopen.

Op juridisch gebied ontbreekt het de ondernemingen echter vaak aan de benodigde kennis om te kunnen voldoen aan de wetgeving die komt kijken bij internetverkoop. Uit de gesprekken blijkt dat dit er in resulteert dat een aantal webwinkels zich niet houdt aan onder andere de regels die gelden voor e-mailmarketing en de aan te bieden betaalmogelijkheden. Niet alleen de webwinkels met een relatief klein aantal orders op jaarbasis voldoen vaak niet aan de eisen, ook de grotere webwinkels hebben dit vaak nog niet op orde.

Ook de beschikbare kennis binnen de onderneming op het gebied van e-marketing wordt door de meerderheid van de ondervraagden als onvoldoende ingeschat. Hierbij moet gedacht worden aan de kennis die benodigd is voor zoekmachinemarketing, zoals het optimaliseren van de site voor een hogere positie in de zoekresultaten en het bepalen van de best renderende zoekwoorden bij het adverteren via een zoekmachine. Op dit moment besteedt het grootste deel van de detailhandelaren er dan ook nog weinig aandacht aan. E-mailmarketing en vooral socialemarketing wordt door een groter aantal ondernemers gebruikt, maar ook hierover ontbreekt het binnen de onderneming vaak nog aan de benodigde kennis om daar optimaal van te profiteren.

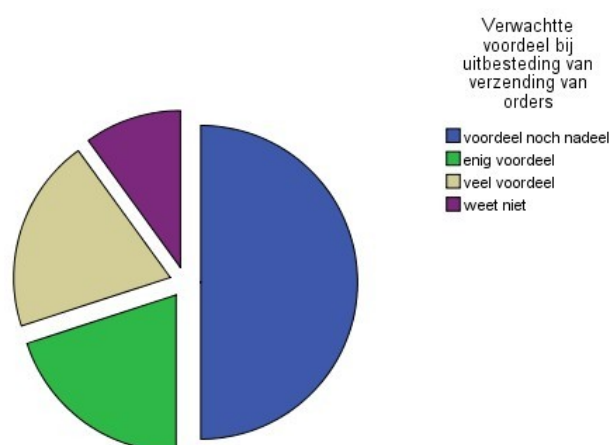
Hoewel de meeste detailhandelaren de webwinkel van hun onderneming als gebruiksvriendelijk beoordelen, geeft de meerderheid aan over onvoldoende kennis te beschikken om deze verder te vergroten. Het feit dat de meerderheid van de geënquêteerden aangeeft dat de conversieratio van hun webwinkel voor verbetering vatbaar is, is hier mogelijk een gevolg van.

4.5 Voordelen van samenwerking

Zoals uit de vorige paragraaf blijkt is er een aantal punten waarop de detailhandel over onvoldoende kennis beschikt om de verkoop via internet succesvol te laten zijn. In deze paragraaf wordt beschreven op welke aspecten op het gebied van conversieoptimalisatie en e-fulfilment de ondernemingen voordeel verwachten te behalen door samen te werken met een specialist op het gebied van e-commerce.

Vooraf op het gebied van technische en praktische ondersteuning bij zoekmachinemarketing verwachten de detailhandelaren veel voordeel te kunnen behalen als ze daarbij ondersteund worden door een specialist. Ook denkt de meerderheid van de ondernemers dat ondersteuning bij het optimaliseren van conversie hen enig tot veel voordeel zal opleveren.

In het uitbesteden van fulfilment zien niet alle detailhandelaren duidelijke voordelen. Uit de gesprekken blijkt dat vooral het beperkte aantal orders dat de meeste webwinkels verwerken de reden is dat de meeste ondernemers momenteel geen voordeel zien in voorraadopslag, orderpicking en -packing door een externe partij. Hetzelfde geldt voor het uitbesteden van de klantenservice en het afhandelen van de retourlogistiek. Een aantal detailhandelaren zag hierbij bovendien het verlies van controle over het contact met de klant als gevaar. Het meeste voordeel verwachten de detailhandelaren te behalen met de uitbesteding van het verzenden van orders (zie Figuur 7).

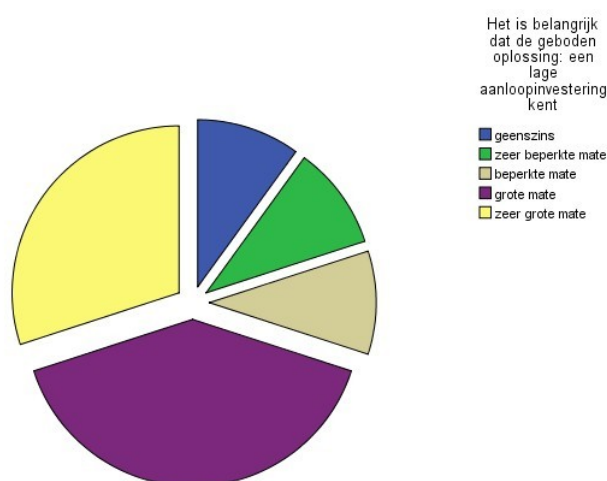


Figuur 7: Visualisatie enquêtevraag – uitbesteden van verzending (n=10)

Uit de gesprekken blijkt dat alle detailhandelaren momenteel de orders die verzonden moeten worden, bij hun vervoerder afleveren. Een aantal ondernemers heeft op basis van het aantal orders dat ze op jaarbasis verzendt wel een contract (met tariefafspraken) met de vervoerder kunnen afsluiten, maar de aantallen zijn niet dusdanig groot dat vervoerders bereid zijn de pakketten tegen een concurrerend tarief af te halen. De meeste detailhandelaren geven aan hierdoor veel tijd kwijt te zijn aan het wegbrengen van de pakketten. Daarnaast zien de detailhandelaren die geen contract hebben met de vervoerder de hoge verzendkosten als een nadeel.

4.6 Voorwaarden samenwerking

De belangrijkste voorwaarde die de detailhandelaren aan een eventuele samenwerking stellen is dat deze een lage aanloopinvestering kent (zie Figuur 8). Daarbij wordt de voorkeur gegeven aan een samenwerking waarbij het aantal afgenomen eenheden, bijvoorbeeld het aantal uren of verzonden pakketten de kosten bepaalt. Daarnaast geeft een aantal ondernemers aan dat een samenwerking op basis van een pakket met een aantal losse modules hen mogelijk interessant lijkt. Een samenwerking waarbij de gehele fulfilment of logistiek wordt uitbesteed wordt door het overgrote deel van de detailhandelaren als oninteressant bestempeld.



Figuur 8: Visualisatie enquêtevraag – belang van een lage aanloopinvestering (n=10)

5 Haalbaarheidsstudie

Uit hoofdstuk 4 is gebleken op welke vlakken de lokale detailhandelaren de meeste problemen ondervinden bij de verkoop via internet. Hoewel logistiek niet het enige gebied blijkt te zijn waarop detailhandelaren een positief effect verwachten bij samenwerking met een specialist, is dit wel een belangrijk gebied. Uit de literatuur blijkt immers dat fulfilment één van de duurder en meeste kritieke onderdelen is binnen de e-commerce.

Het beeld dat de detailhandelaren veel tijd kwijt zijn aan verzendklaar maken en verzenden van hun internetverkoop wordt ook bevestigd met de enquête. Omdat het aanbieden van een logistieke oplossing het oorspronkelijke idee achter de opdracht is wordt er, op verzoek van de opdrachtgever, een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar dit idee. Hierbij wordt uiteraard ook rekening gehouden met de overige onderdelen waarop de detailhandelaren nog problemen ondervinden op het gebied van e-commerce.

5.1 Business Viability Model

Zoals aangegeven in paragraaf 2.3 vormt het business viability model de basis van een haalbaarheidsstudie. In deze paragraaf zal daarom invulling worden gegeven aan dit model.

Om te bepalen welke aspecten in het model aan de orde dienen te komen worden onder andere de resultaten uit de voorgaande hoofdstukken gebruikt. De stappen die genomen zijn en de keuzes die zijn gemaakt bij het vaststellen van het business viability model staan hieronder beschreven.

Hierbij dient te worden aangemerkt dat het vaststellen van de dimensies, criteria en bijbehorende gewichten hoofdzakelijk een subjectief proces is. Door criteria op te stellen voor de gekozen dimensies kan vervolgens, door de cumulatieve bijdrage van deze criteria te nemen, echter toch een goed beeld van de levensvatbaarheid van het idee worden verkregen (Thompson, 2005, pp. 175-176).

5.1.1 Vaststellen van dimensies & criteria

Om met het model de haalbaarheid van de logistieke oplossing te kunnen bepalen zijn allereerst de dimensies vastgesteld. Hierbij zijn alle gebruikelijke dimensies uit het business viability model van Thompson meegenomen (2005, p. 182). Deze dimensies spelen allemaal in meer of mindere mate mee bij de levensvatbaarheid van de aan te bieden oplossing. Concreet houdt dit in dat de markt, de technische implicaties, het bedrijfsmodel, het managementmodel, de economische en financiële consequenties, en de exit-strategie meegenomen worden bij de beoordeling van het idee.

Per dimensie die hierboven is vastgesteld is een aantal criteria gekozen waarmee de dimensie meetbaar is gemaakt. Hierbij zijn criteria uit het standaardmodel gekozen die goed aansluiten op het te beoordelen idee. De gekozen dimensies en criteria zijn te vinden in Bijlage E: Business Viability Model.

5.1.2 Operationaliseren van dimensies & criteria

Nadat de dimensies en criteria zijn vastgesteld is respectievelijk per dimensie en criterium vastgesteld hoe zwaar deze mee dient te wegen en wat de kritieke waarde is van de verschillende criteria.

De dimensie die het belangrijkste wordt geacht in het model, en daarmee het zwaarste meeweegt, is de markt. Naast de markt wegen ook het bedrijfsmodel en het financieel-economische aspect sterk mee in het model gevolgd door de technische dimensie. Er is voor gekozen om het managementmodel en de exit-strategie in mindere mate mee te laten wegen in het model, omdat dit, bij de beoordeling van de levensvatbaarheid van de voor ogen liggende oplossing, minder belangrijk wordt geacht.

Op een zelfde manier zijn de gewichten voor de criteria vastgesteld. Hierbij is er voor gekozen om de criteria die betrekking hebben op de vraag, opbrengsten en kosten het meeste te laten meewegen in de beoordeling van de geboden oplossing.

De gewichten die aan de dimensies en criteria zijn toegekend en de kritieke waarde van elk criterium zijn te vinden in Bijlage E: Business Viability Model.

5.1.3 Invullen van het Business Viability Model

Het model dat in de voorgaande paragrafen, aan de hand van de resultaten uit de hoofdstukken 3 en 4, is opgesteld, is vervolgens uitgewerkt. Net als het vaststellen van de dimensies en criteria en de gewichten daarvan is ook het bepalen van de waarde van elk criterium uit het model een subjectief proces. Ook hier zorgt het cumulatieve effect echter voor een goed algeheel beeld.

Uit het uitgewerkte model, dat te vinden is in Bijlage E: Business Viability Model, volgen de sterke en zwakke punten van het idee. De sterke punten die uit het model naar voren komen zijn; de markteigenschappen, de beschikbare capaciteit, de beschikbaarheid van middelen, het unieke karakter van het idee, de mogelijkheid tot risicomanagement en de lage opstartkosten. De zwakke punten die uit het model naar voren komen zijn; de beschikbare substitutieproducten, het vermogen van de concurrentie om het model te dupliceren, de kwaliteitsbeheersing, de onzekere operationele kosten en het in stand houden van de winstgevendheid.

Omdat uit het model geen dusdanig zwakke punten naar voren zijn gekomen om aan te nemen dat de het idee niet haalbaar is wordt, aan de hand van het uitgewerkte model, in de volgende paragraaf het haalbaarheidsonderzoek verder uitgewerkt.

5.2 Haalbaarheidsonderzoek

Bij de uitwerking van het haalbaarheidsonderzoek komt een aantal partijen regelmatig aan de orde; De Ruijter (de opdrachtgever) die de dienstverlening (de oplossing) aanbiedt, de lokale detailhandelaar (de afnemer), de klant (de consument) die een order plaats in de webwinkel van de detailhandelaar, de partij die het pakket met daarin de order bij de klant thuisbezorgt (de vervoerder).

5.2.1 Aangeboden dienstverlening

De oplossing die de opdrachtgever aanbiedt bestaat uit het bij de afnemer ophalen van pakketten met daarin de order die de consumenten bij de afnemer hebben geplaatst. De pakketten worden vervolgens verzameld bij de opdrachtgever en klaargezet voor verzending met een, met de afnemer overeengekomen, vervoerder.

De afnemers zorgen ervoor dat de te verzenden pakketten op het overeengekomen tijdstip klaarstaan, waarna de opdrachtgever de pakketten kan verzamelen.

Het verzamelen van pakketten gebeurt door middel van een milk run³ waarbij vanuit de opdrachtgever aan het einde van de dag een bestelbus langs de afnemers rijdt om de pakketten op te halen. De afnemer betaalt hiervoor per pakket een vooraf vastgesteld bedrag aan de opdrachtgever. De opdrachtgever verzorgt voor dit bedrag ook de uiteindelijke verzending met de vervoerder.

Om te onderzoeken of de dienst ook in de praktijk werkt zoals bedacht, zal de dienst in eerste instantie bij één afnemer getest en waar nodig aangepast worden.

In de toekomst zou de dienstverlening uitgebreid kunnen worden met andere onderdelen op het gebied van fulfilment, zoals het picken, verpakken en verzendklaar maken van orders die de consument plaatst bij de afnemer. Een andere mogelijkheid tot uitbreiding is het bij de afnemer aanleveren van collectief ingekochte verpakkingsmaterialen. Hiervoor kan het dan bestaande distributieproces worden gebruikt.

Naast een uitbreiding van de dienstverlening op het gebied van fulfilment kan er ook gekozen worden voor het aanbieden van andere diensten binnen de e-commerce die hierop aansluiten. Hierbij moet gedacht worden aan aspecten als ondersteuning bij zoekmachine-optimalisatie en -adverteren, conversieoptimalisatie of technische ondersteuning.

5.2.2 Gebruikte technologie

Om de dienstverlening kostenefficiënt te kunnen laten verlopen is het noodzakelijk dat de pakketten door de afnemer worden voorzien van een door de opdrachtgever gespecificeerde identificatiemogelijkheid (bijvoorbeeld een etiket met barcode). Op die manier kan de opdrachtgever de verzamelde pakketten eenvoudig identificeren, verzendklaar maken en klaarzetten voor verzending.

Om dit te realiseren zal onderzocht moeten worden welke koppeling er tussen de systemen van de opdrachtgever en de afnemer gerealiseerd dient te worden en hoe deze gerealiseerd

³ Rondrit waarin goederen worden verzameld (en gedistribueerd)

kan worden. Hierbij dient ook rekening te worden gehouden met de koppeling die reeds bestaat tussen de systemen van de opdrachtgever en de vervoerder.

5.2.3 Kenmerken van de beoogde markt

De dienstverlening zal in eerste instantie worden aangeboden aan zelfstandige detailhandelaren uit Winterswijk die met een webwinkel producten aanbieden aan de consument.

Door het relatief kleine aantal pakketten dat de meeste afnemers jaarlijks verzenden, is het vaak niet, of slechts tegen ongunstige tarieven, mogelijk om de pakketten door de vervoerder af te laten halen. De afnemer dient de pakketten in dat geval zelf op de locatie van de vervoerder af te leveren. De afnemer profiteert in dit geval van de dienstverlening doordat hem veel tijdrovend werk uit handen wordt genomen. Daarnaast zijn de kosten, die gepaard gaan met het verzenden van een klein aantal pakketten op jaarbasis, in verhouding erg hoog. Deze hoge kosten kunnen worden teruggedrongen door de pakketten van meerdere afnemers te groeperen. Door als opdrachtgever een grote hoeveelheid pakketten vanuit één locatie aan de vervoerder aan te bieden, kunnen betere contracten met de vervoerders worden bedongen. Naast het bedingen van lagere verzendtarieven kan gedacht worden aan het kiezen van een gunstig tijdstip waarop de vervoerder de pakketten afhaalt.

Ook voor de consument biedt de oplossing voordelen. Doordat het verzendproces tussen de afnemer en de opdrachtgever geautomatiseerd zal zijn, neemt de kans op een foutieve of te late levering af. Daarnaast profiteert de consument mogelijk van de besparing die de afnemer op het gebied van verzending realiseert, bijvoorbeeld door de consument een lagere bijdrage te vragen in de verzendkosten.

De afnemers bevinden zich in een groeiende markt. Een groot deel van de afnemers verzendt dagelijks meerdere pakketten, de verwachting is dat dit in de toekomst verder zal toenemen. Uit de enquête blijkt dat er reeds een aantal potentiële afnemers is, waarvan de meerderheid per dag meerdere pakketten verzendt.

5.2.4 Concurrentie

De directe concurrentie bestaat uit de verschillende vervoerders. Er is onder de afnemers een stijging waar te nemen van het aantal pakketten dat op jaarbasis door hen verzonden wordt. Als dit aantal een bepaald niveau bereikt ontstaat de mogelijkheid om als afnemer afspraken te maken met een vervoerder over het op locatie afhalen van de pakketten tegen een voordelig tarief. Uit de enquête blijkt dat het overgrote deel van de afnemers hier voorlopig niet voor in aanmerking zal komen. Op dit moment bieden de meeste vervoerders wel de mogelijkheid aan pakketten op te halen bij de afnemer, maar door de kosten die de vervoerders hiervoor rekenen stijgen de kosten voor verzending echter al snel met 10 procent⁴.

Doordat de opdrachtgever op jaarbasis reeds een groot aantal eigen pakketten verzendt, zijn de verzendtarieven, die de vervoerder berekent, in verhouding laag. Door ook de pakketten

⁴ Berekend op basis van de tarieven van PostNL

van afnemers te verzenden kunnen deze tarieven mogelijk nog verder verlaagd worden. De opdrachtgever vervoert daarnaast op dit moment dagelijks voorraad van het centrale magazijn naar de verkooplocatie. Hierbij is voldoende capaciteit over om tegen een voordelig tarief de pakketten af te halen bij de afnemers.

De opdrachtgever heeft veel ervaring met het verzenden van internetbestellingen. Daarnaast beschikt de opdrachtgever over de kennis die nodig is om de processen die daarbij een rol spelen te automatiseren en daardoor kostenefficiënt te laten verlopen.

Zoals hiervoor vermeld, verzendt de opdrachtgever pakketten tegen een relatief laag tarief en verloopt het bijbehorende proces efficiënt, hierdoor zullen de kosten van de dienstverlening laag gehouden kunnen worden. De afnemer is hierdoor niet per definitie meer geld kwijt aan de dienstverlening dan aan verzending met de huidige vervoerder. Daarnaast is de afnemer geen tijd meer kwijt aan het afleveren van de pakketten bij de vervoerder, waardoor de afnemer bespaart op manuren en brandstof.

5.2.5 Industrie

Zoals reeds beschreven in hoofdstuk 3, groeit het aantal bestellingen dat door de consument via internet gedaan wordt jaarlijks met een behoorlijk percentage. Uit de enquête bleek dat ook de afnemers een stijging waarnamen in het aantal geplaatste bestellingen. De verwachting is dat deze groei in online consumentenbestedingen nog zeker enkele jaren doorzet.

De consument stelt tegenwoordig steeds hogere eisen aan de snelheid en betrouwbaarheid van de levering van hun internetbestelling. Hoge verzendkosten moeten daarbij voorkomen worden aangezien dit voor veel consumenten een aankoopdrempel is. Als afnemer is het vaak niet eenvoudig om hier mee om te gaan, met alle gevolgen en kosten van dien.

5.2.6 Bedrijfsmodel

Als afnemers gebruik willen maken van de dienstverlening van de opdrachtgever dienen ze een overeenkomst met deze aan te gaan. De opdrachtgever komt vervolgens dagelijks langs bij de afnemer om de te verzenden pakketten op te halen. De afnemer betaalt hiervoor een vooraf vastgesteld bedrag per pakket, gebaseerd op het totale aantal pakketten dat de afnemer op jaarbasis verzendt. Des te groter het aantal pakketten dat de afnemer op jaarbasis op deze wijze verzendt, des te lager het bedrag dat de afnemer per pakket betaalt.

De opdrachtgever maakt uiteraard kosten voor onder andere de verzending met een vervoerder, extra inzet van personeel en het transport van de pakketten naar de verzendlocatie. Deze kosten dienen minimaal gedekt te worden met het bedrag dat de afnemers per pakket betalen, de besparing die wordt behaald door de efficiëntere inzet van bedrijfsmiddelen en personeel en door het bedingen van lagere verzendtarieven bij de vervoerder. Dit laatste wordt mogelijk doordat het totale aantal pakketten dat de opdrachtgever op jaarbasis verzendt zal toenemen. Voorwaarde hiervoor is uiteraard dat alle pakketten met dezelfde vervoerder worden verzonden.

5.2.7 Marketing- en verkoopstrategie

Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven zullen de afnemers een overeenkomst aangaan met de opdrachtgever. Dit zal een overeenkomst zijn voor bepaalde tijd, waarin het verwachte aantal te verzenden pakketten zal worden vastgelegd met de bijbehorende prijs. Hierin kan ook een minimumaantal worden gespecificeerd waarvoor deze prijs geldig is, zodat de afnemer gemotiveerd wordt zo veel mogelijk pakketten via de opdrachtgever te verzenden.

Zoals vermeld in paragraaf 5.2.4 is de afnemer niet per definitie meer geld kwijt aan verzending door de opdrachtgever. Dit zal ook het uitgangspunt zijn van de te voeren prijsstelling. De winstmarge zal uiteindelijk voornamelijk in het schaalvoordeel voor de opdrachtgever gezocht moeten worden.

De promotie van de dienstverlening zal voornamelijk plaatsvinden doormiddel van mond-tot-mondreclame onder de detailhandelaren en het gebruik van het netwerk van de opdrachtgever. Hierbij dient gefocust te worden op de voordelen die als collectief behaald kunnen worden.

5.2.8 Operationele eisen

De belangrijkste operationele kosten voor de opdrachtgever zijn de verzend-, personeels- en transportkosten. De opdrachtgever beschikt reeds over een pand met de benodigde inventaris en apparatuur, hiervoor hoeven dus geen extra kosten te worden gemaakt.

In het pand is voldoende ruimte beschikbaar voor de uitvoering van de dienstverlening. Afhankelijk van de exacte vormgeving van de dienst, zal wellicht een aparte ruimte worden ingericht van waaruit de pakketten van de afnemers verwerkt zullen worden.

Om het proces efficiënt te laten verlopen zal er een koppeling tussen de systemen van de afnemers en de opdrachtgever gerealiseerd moeten worden. De verwachting is dat de opdrachtgever dit in de meeste gevallen in eigen beheer kan realiseren.

5.2.9 Management en personeel

Door de invoering van de dienstverlening zal er voornamelijk meer capaciteit op de verzendafdeling nodig zijn. Op dit moment kan dit door het huidige personeel worden opgevangen. Bij een stijging van het aantal te verwerken pakketten is een uitbreiding van het aantal personeelsleden op de verzendafdeling mogelijk noodzakelijk.

De verzendafdeling moet er voor zorg dragen dat de pakketten van de afnemers uiteindelijk bij de consument terecht komen. Hiervoor dienen de pakketten gescand worden, van een adresetiket te worden voorzien en klaar worden gezet voor verzending met de vervoerder. Dit proces dient dusdanig geautomatiseerd te zijn dat de foutmarge nihil is. Omdat de huidige medewerkers hiermee reeds meerdere jaren ervaring hebben, worden hierbij geen obstakels verwacht.

5.2.10 Intellectueel eigendom

De koppeling tussen de diverse systemen die door de opdrachtgever gerealiseerd wordt speelt een belangrijke rol bij het efficiënt aanbieden van de dienstverlening. Het dient voorkomen te worden dat dit in een later stadium gebruikt kan worden door concurrenten met een soortgelijk initiatief.

5.2.11 Kritieke risicofactoren

Om te bepalen wat de kritieke risicofactoren zijn voor de opdrachtgever is een SWOT-analyse uitgevoerd (zie Tabel 4), waaruit veel van deze factoren naar voren komen.

Om de risico's die de zwaktes (weaknesses) en bedreigingen (threats) met zich meebrengen te beperken, moet een aantal stappen worden genomen. Om het concept te bewijzen zal het daarom eerst op kleine schaal getest worden. Daarbij kan onderzocht worden of het concept aansluit op de wensen van de afnemer en kan het indien nodig aangepast worden. Als uiteindelijk duidelijk is hoe de dienstverlening er uit komt te zien wordt het eenvoudiger de kosten en opbrengsten van de dienstverlening in kaart te brengen en kan bepaald worden welke vergoeding de opdrachtgever voor de dienstverlening kan vragen.

Tabel 4: SWOT-analyse van de aan te bieden dienstverlening

	Hulpvol voor het doel	Schadelijk voor het doel
Intern element	<u>Strengths</u> - Specialistische kennis aanwezig - Benodigde middelen aanwezig - Lage operationele kosten - Veel ervaring met verzending - Goede relatie met vervoerder	<u>Weaknesses</u> - Concept nog niet bewezen - Marge moeilijk te bepalen - Aantal afnemers nog niet bekend - Kwaliteit moeilijk te waarborgen
	<u>Opportunities</u> - Afnemers verzenden meer pakketten - Verzending kost afnemers nu veel tijd - Professionalisering internetverkoop - Momenteel nog geen dergelijk concept - Laag risico afnemers	<u>Threats</u> - Concept sluit niet aan bij wens afnemers - Vervoerders met nieuwe concepten - Afnemers vinden het te duur of zien de meerwaarde er niet van in

5.2.12 Start-up schedule

In Bijlage F: Start-up schedule is het overzicht te vinden van de stappen die genomen zullen worden bij het in de markt zetten van de dienstverlening. De belangrijkste stappen hierin zijn achtereenvolgens; het realiseren van een koppeling tussen de systemen van de opdrachtgever en de afnemer, het opstarten van de dienstverlening, het doorvoeren van verbeterpunten en het volledig operationeel maken van de dienstverlening. Als dit gerealiseerd is zullen andere potentiële afnemers benaderd en gecontracteerd moeten worden, waarna de dienstverlening ook bij hen opgestart kan worden.

Als de dienstverlening aanslaat kan de opdrachtgever er voor kiezen om aanvullende diensten in de markt te zetten. Dit zal gebeuren op basis van de behoeften van de afnemers.

5.2.13 Financiële voorspellingen

Bij het voorspellen van de opbrengsten en kosten van de dienstverlening spelen een aantal aspecten een belangrijke rol. Zoals eerder aangegeven zijn de opstartkosten laag, omdat de benodigde bedrijfsmiddelen reeds bij de opdrachtgever aanwezig zijn. De operationele kosten spelen hierdoor de belangrijkste rol. Dit is meegenomen in de voorspelling die te vinden is in Bijlage G: Financiële voorspellingen.

De opstartkosten bestaan uit het instrueren van het personeel op de verzendafdeling en het implementeren van een koppeling tussen de systemen van de afnemer en de opdrachtgever. Deze laatste kosten worden zullen bij iedere nieuwe afnemer opnieuw worden gemaakt.

De operationele kosten bestaan hoofdzakelijk uit personeelskosten en transportkosten en verzendkosten. Hierbij zijn personeelskosten berekend op basis van het aantal pakketten dat de opdrachtgever voor de afnemers verzendt waarbij de tijd is meegenomen die men verwacht daaraan kwijt te zijn. De kosten die de opdrachtgever maakt voor het transport zijn gebaseerd op de gemiddelde afstand die dagelijks wordt afgelegd bij het afhalen van de pakketten. De verzendkosten zijn gebaseerd het huidige tarief dat de opdrachtgever per pakket betaald aan de vervoerder.

De inkomsten uit het overzicht bestaan uit de vergoeding die de opdrachtgever van de afnemers ontvangt voor de geleverde dienst. De hoogte van deze vergoeding is gebaseerd op het tarief dat de afnemer momenteel per pakket aan de vervoerder betaalt.

Omdat de marge tussen operationele kosten en de te ontvangen vergoeding klein is, dient de opdrachtgever er voor te zorgen dat de opstartkosten ook daadwerkelijk tot een minimum beperkt worden.

5.2.14 Kapitaalbehoeften

Uit de financiële voorspellingen blijkt dat het benodigde vermogen om de dienstverlening in de markt te zetten laag is. De financiering van het vermogen zal hierbij afkomstig zijn van de onderneming van de opdrachtgever. De verwachting is dat de financiering, door de lage marge tussen de opbrengsten en operationele kosten, tenminste een jaar beschikbaar moet zijn. De opstartkosten en de kosten die gemaakt worden bij de implementatie van de koppeling van systemen kunnen binnen die periode worden terugverdiend.

De verwachting is dat de dienstverlening binnen één jaar rendement zal opleveren voor de opdrachtgever.

5.2.15 Uiteindelijke bevindingen en aanbevelingen

Vanuit de markt is er vraag naar de geboden oplossing. Om te kunnen concurreren met de vervoerders en om te kunnen voldoen aan de wensen van de afnemers is het noodzakelijk de dienst tegen een concurrerend tarief in de markt worden gezet. Hierdoor zal de marge voor de opdrachtgever klein zijn, hierdoor komt echter de haalbaarheid niet per se in gevaar. Door de huidige activiteiten van de opdrachtgever zijn de opstartkosten laag. De operationele kosten kunnen laag worden gehouden door de systemen van opdrachtgever en afnemer te koppelen, zodat het proces geautomatiseerd wordt. Hierdoor is het toch mogelijk de dienst

winstgevend in de markt te zetten. Het schaalvoordeel dat hiermee binnen de onderneming van de opdrachtgever wordt behaald moet hierbij ook als winst worden gezien. De financiering die benodigd is om de dienstverlening in de markt te zetten zal afkomstig van de onderneming van de opdrachtgever. De verwachting is dat de oplossing binnen één jaar rendement oplevert.

Door de dienst eerst bij één of twee afnemers te testen kan het concept worden bewezen en kunnen de opstartkosten en de operationele kosten in kaart worden gebracht. Op basis van de terugkoppeling door de afnemer kan het concept eventueel worden aangepast, zodat het uiteindelijk goed aansluit op de wensen van de afnemer. Om in de toekomst beter te kunnen concurreren met bijvoorbeeld vervoerders moet als opdrachtgever overwogen worden om op meerdere gebieden met de afnemers samen te werken of te ondersteunen. Er moet hierbij bijvoorbeeld gedacht worden aan het gezamenlijk inkopen van verpakkingsmateriaal, maar ook aan ondersteuning door de opdrachtgever op gebieden als zoekmachine-optimalisatie, zoekmachine-adverteren, conversieoptimalisatie of algemene technische ondersteuning. De verwachting is dat de afnemers, door de ervaring van de opdrachtgever op dit gebied, hiermee veel voordeel kunnen behalen.

6 Conclusies & aanbevelingen

6.1 Conclusies

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de omzet van de traditionele detailhandelaar de laatste jaren steeds verder onder druk is komen te staan. Naast een groeiende concurrentie van de grotere winkelketens en de vergrijzing van de samenleving, lijkt vooral de forse toename van het aantal webwinkels in de laatste jaren, hier credit aan te zijn.

De ontwikkelingen op het gebied van internettechnologie en (mobiele) apparatuur, hebben een verandering te weeg gebracht in het koopgedrag van de consument. Deze verandering heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de toename van het aantal webwinkels en de daarmee gepaard gaande toename in de online consumentenbestedingen.

Uit het onderzoek blijkt dat het voor de detailhandelaar, nu meer dan ooit, zaak is in te spelen op het veranderende koopgedrag van de hedendaagse consument. Om dit te realiseren zal de detailhandelaar moeten bepalen hoe hij de verschillende verkoopkanalen die tot zijn beschikking staan, gaat inzetten en combineren zodanig dat deze elkaar versterken en een consistente customer journey gecreëerd wordt. Onder de lokale detailhandelaren blijkt een groot deel inmiddels gebruik te maken van de verschillende kanalen, maar daarbij worden de kanalen momenteel nog niet optimaal gecombineerd.

Uit de enquête blijkt dat de het overgrote deel van de lokale detailhandel ervoor heeft gekozen om een online verkoopkanaal in te zetten, om in te spelen op de veranderingen in de markt. Hierbij kwam echter ook naar voren dat er binnen de meeste ondernemingen op een aantal gebieden onvoldoende kennis aanwezig is om optimaal gebruik te maken van het online verkoopkanaal. Naast ondersteuning op het gebied van zoekmachinemarketing en conversieoptimalisatie, lijkt er ook veel voordeel te behalen op het gebied van orderafhandeling. Uit de literatuur blijkt dit laatste namelijk één van de meest dure en kritieke onderdelen van internetverkoop te zijn. De lokale detailhandelaren zien in het uitbesteden van de gehele orderafhandeling echter geen duidelijke voordelen. Wel ziet men voordelen in het uitbesteden van de afhandeling van de verzending van orders. Op dat vlak liggen er dus zeker kansen voor de opdrachtgever.

6.2 Beantwoording deelvragen

Hieronder wordt een concreet antwoord gegeven op de deelvragen die in hoofdstuk 1 zijn opgesteld. De resultaten zijn gebaseerd op de uitkomsten van het literatuur- en praktijkonderzoek en de haalbaarheidstudie die is uitgevoerd.

1) Welke motieven hebben de lokale detailhandelaren om hun verkoopkanalen al dan niet uit te breiden met de verkoop via internet?

Het genereren van meer omzet en het bedienen van een grotere groep klanten vormen de belangrijkste redenen om een webwinkel te openen. Ook het online bedienen van de huidige klanten wordt vaak reden genoemd. Daarnaast zien de detailhandelaren steeds vaker het nut en de noodzaak in om in te spelen op de ontwikkelingen op de markt, zoals deze in het literatuuronderzoek aan bod zijn gekomen.

2) Hoe wordt er aangekeken tegen de kansen en bedreigingen voor de lokale detailhandel met betrekking tot de door hen gekozen verkoopkanalen?

Om ook in de toekomst succesvol te kunnen zijn als lokale detailhandelaar dient deze in te spelen op de veranderingen in de markt en dan met name op het nieuwe koopgedrag van consument. Om dit te realiseren moeten de juiste kanalen ingezet en op elkaar afgestemd te worden. Het online verkoop kanaal speelt hierin een belangrijke rol.

De lokale detailhandel ziet de mogelijkheid om meer klanten te bereiken en deze, zonder gebonden te zijn aan de openingstijden, te kunnen bedienen, als de belangrijkste kans met betrekking tot het online kanaal. Het niet kunnen realiseren van online vindbaarheid ziet ze als grootste bedreiging.

3) Op welke wijze kan de lokale detailhandel, door het creëren van een extra verkoopkanaal, meerwaarde creëren voor de consument?

De lokale detailhandel heeft over het algemeen vele jaren ervaring binnen de branche waarin ze opereert. Hierdoor kan ze de consument van een goed en persoonlijk advies voorzien. Het fysieke kanaal is daarnaast uitermate geschikt om online bestellingen te laten afhalen en retourneren van de consument af te handelen. Momenteel wordt deze mogelijkheid door de lokale detailhandel echter grotendeels onbenut gelaten.

4) Aan welke kenmerken moet een webwinkel voldoen om de aankoopdrempel voor consumenten zo laag mogelijk te krijgen?

Om de aankoopdrempel zo laag mogelijk te krijgen is het van belang dat de webwinkel het aantal off-site en on-site obstakels minimaliseert. On-site obstakels kunnen worden weggenomen door een continu proces van websiteoptimalisatie, waarbij technologie, functionaliteit en usability de belangrijkste aandachtgebieden zijn, gevolgd door intuïtie en emotie. Daarnaast zijn een efficiënte orderafhandeling en een goede klantenservice van belang om de off-site obstakels weg te nemen.

5) Op welke gebieden missen lokale detailhandelaren kennis en ervaring binnen de internetverkoop en op welke wijze kan de opdrachtgever de ondernemers daarin ondersteunen?

Binnen de onderneming van de opdrachtgever is veel kennis aanwezig over de diverse onderdelen die een rol spelen binnen de e-commerce. Hierbij gaat het niet alleen over kennis op het gebied van fulfilment, maar ook over kennis met betrekking tot e-marketing, website usability, conversieoptimalisatie en technische en juridische aspecten. Binnen de onderneming van de opdrachtgever is voldoende capaciteit beschikbaar, in de vorm van personeel en bedrijfsmiddelen, om de ondernemers op deze gebieden te kunnen ondersteunen.

a) Tegen welke problemen lopen ondernemers aan bij het opzetten en inrichten van een webwinkel?

Alle ondervraagde detailhandelaren hebben aangegeven dat ze de realisatie van hun webwinkel hebben uitbesteed. De kennis die vervolgens nodig is om de inhoud van de site actueel te houden is binnen de meeste ondernemingen wel aanwezig. Indien er echter aanpassingen

aan de werking van de site moeten worden gedaan, schiet de kennis vaak te kort, waardoor het uitbested moet worden. Hierbij kan gedacht worden aan het toevoegen van een functionaliteit aan de site of het implementeren van zoekmachine-adverteren.

Naast deze technische kennis, ontbreekt het binnen de ondernemingen nogal eens aan de juridische kennis die bij de verkoop via internet komt kijken, waardoor niet iedere webwinkel aan de (wettelijke) eisen voldoet.

Verder geeft de meerderheid van de detailhandelaren aan over onvoldoende kennis te beschikken om e-marketing op een efficiënte manier in te zetten.

b) Tegen welke problemen lopen ondernemers aan bij de afhandeling van een door de klant geplaatste order (e-fulfilment)?

Hoewel de orderafhandeling bij de meeste ondernemingen niet erg efficiënt is ingericht, ondervinden de ondernemers over het algemeen weinig problemen op dat gebied. Men is over het algemeen echter wel veel tijd kwijt aan het afleveren van de pakketten bij de vervoerder. Hierbij spelen, naast tijd, ook personeels- en transportkosten een rol. Daarnaast hebben vooral de ondernemers zonder contract met de vervoerder te maken met hoge verzendkosten.

6) Is de uiteindelijk aan te bieden (logistieke) oplossing economisch interessant voor de opdrachtgever?

Door de lage opstart- en operationele kosten is het mogelijk de dienstverlening winstgevend in de markt te zetten. De marge die op de dienstverlening behaald kan worden, zal naar verwachting echter niet groot zijn. Er dient echter ook rekening te worden gehouden met het schaalvoordeel dat de opdrachtgever behaalt met een dergelijke oplossing. Dit tezamen maakt dat de oplossing als economisch interessant kan worden bestempeld.

6.3 Beantwoording hoofdvraag

Hoe groot is de markt voor uitbesteding van de logistiek, voortvloeiend uit de internetverkoopactiviteiten van detailhandelaren uit Winterswijk, aan een specialist in e-commerce?

De meerderheid van de ondervraagde detailhandelaren beschikt over een webwinkel van waaruit zij producten verkoopt. Een aantal van de ondernemingen besteedt veel aandacht aan het internetverkoopkanaal, waardoor het aantal orders dat men te verwerken heeft, steeds verder toeneemt. Dit zorgt ervoor dat het afhandelen van de orders steeds meer tijd vraagt van de ondernemer. Naast het verzendklaar maken van de orders, is een aantal ondernemers dagelijks veel tijd kwijt aan het afleveren van de pakketten bij de vervoerder. Voor de lokale detailhandel vormt de logistiek die komt kijken bij de verkoop via internet een duur en tijdrovend onderdeel.

De detailhandelaren verwachten op logistiek gebied het meeste voordeel te behalen met de uitbesteding van het verzenden van orders. Uit het onderzoek blijkt dat er vraag naar is naar een dergelijke oplossing, mits de geboden oplossing aan een aantal voorwaarden voldoet. Zo dient de geboden dienst een lage aanloopinvestering te hebben en dient ze, mede gezien de concurrentie van de vervoerders, tegen een concurrerend tarief in de markt te worden gezet.

6.4 Aanbevelingen

Op basis van de diverse onderwerpen die in deze scriptie aan bod zijn gekomen worden de volgende aanbevelingen gedaan aan de opdrachtgever:

- De opdrachtgever dient de lokale detailhandelaars een dienstverlening aan te bieden waarbij de opdrachtgever de pakketten, met daarin de internetorders, bij de detaillist afhaalt en vervolgens voor de verzending ervan zorg draagt.
- De opdrachtgever dient daarbij voor de verzameling en verzending, voor zover mogelijk, gebruik te maken van de zijn huidige bedrijfsmiddelen en infrastructuur. Om de dienst winstgevend in de markt te zetten zijn lage opstart- en operationele kosten essentieel.
- De geboden dienstverlening dient een lage aanloopinvestering te kennen voor de detailhandelaar en tegen een concurrerend tarief in de markt worden gezet. Dit is erg belangrijk voor de creatie van een goede concurrentiepositie van de dienstverlening.
- De opdrachtgever dient de opstartkosten en de operationele kosten in kaart te brengen door de geboden dienstverlening eerst op kleine schaal te testen. Op basis van de uitkomsten kan de opdrachtgever uiteindelijk een beter geïnformeerde beslissing nemen.
- De opdrachtgever dient te zoeken naar mogelijkheden om de dienstverlening in de toekomst uit te breiden met ondersteuning op andere gebieden binnen de internetverkoop. Op die manier kan de opdrachtgever zich (op een unieke wijze) onderscheiden van de concurrentie.

6.5 Discussie

De resultaten die uit het onderzoek onder de lokale detailhandel naar voren zijn gekomen komen overeen met het algemene beeld dat de omzet van de detailhandel onder druk staat. Daarnaast lijkt het onderzoek het beeld te bevestigen dat de detailhandel over het algemeen over te weinig kennis op het gebied van internetverkoop beschikt. Gezien de keuzes die gemaakt zijn bij de selectie van respondenten, zijn de resultaten echter in beperkte mate generaliseerbaar voor de gehele lokale detailhandel. Daarnaast gaf een aantal respondenten op enkele enquêtevragen antwoorden die enigszins afweken van wat op basis van de gesprekken met hen te verwachten viel. Het afnemen van de enquête in een persoonlijk gesprek kwam de interne validiteit van het onderzoek in dit geval dus ten goede.

De generaliseerbaarheid van het onderzoek is nu, mede door de omvang van het onderzoek, beperkt. Een grotere en aselechte steekproef zou dit kunnen verbeteren. Om de (interne) validiteit te waarborgen en indien mogelijk te verbeteren is het van belang de enquêtevragen nog eens onder de loep te nemen. Hierbij dient bepaald te worden of deze in voldoende mate meten wat ze moeten meten.

Het gebruik en de combinatie van de diverse kanalen blijft onder de lokale detailhandel achter op detailhandel in het algemeen. Op dit vlak kan, volgens de literatuur, dan ook nog veel voordeel behaald worden. In een vervolgonderzoek kan gekeken worden welke redenen er ten grondslag liggen aan de door de lokale detailhandel gekozen verkoopkanalen en bijbehorende strategie. Hierbij kan vervolgens ook onderzocht worden hoe de lokale detailhandel op dit vlak ondersteund kan worden.

7 Literatuurlijst

Voor het onderzoek zijn diverse bronnen geraadpleegd variërend van boeken, onderzoeksrapporten en vaktijdschriften tot blogs en diverse websites. De in de scriptie verwerkte literatuur is hieronder terug te vinden⁵.

Agatz, N. A., Fleischmann, M., & Nunen, J. A. (2008). E-fulfillment and multi-channel distribution – A review. *European Journal of Operational Research*, 187(2), 339–356.

Blauw Research. (2011). *Multichannel monitor 2011*. Rotterdam.

CBS. (2011). *ICT, kennis en economie 2011*. Den Haag: Centraal bureau voor de statistiek.

CBW-Mitex. (2010). *Retail2020*. Doorn: Q&A Research & Consultancy.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business Research Methodes* (10 ed.). New York: McGraw-Hill.

Eisenberg, B. (2008, Februari 29). *How to Prioritize Your Optimization*. Opgeroepen op December 20, 2011, van Clickz - Marketing News & Expert Advice: <http://www.clickz.com/clickz/column/1707510/how-prioritize-your-optimization>

Ernst & Young. (2011, Mei). *Onderzoeksresultaten ICT-Barometer over online winkelen*.

Essen, N. v. (2011, Oktober 6). *Fulfilment: een vak apart*. Opgeroepen op November 1, 2011, van Twinkle - Concreet over e-commerce: <http://twinklemagazine.nl/achtergronden/2011/10/fulfilment-een-vak-apart/>

Fishkin, R. (2009, augustus 17). *Perfecting Keyword Targeting & On-Page Optimization*. Opgeroepen op februari 20, 2012, van SEOmoz: <http://www.seomoz.org/blog/perfecting-keyword-targeting-on-page-optimization>

Flick, U. (2006). *An Introduction to Qualitative Reseach* (3 ed.). London: SAGE Publications Ltd.

Hoofdbedrijfshap Detailhandel. (2011). *Aantal webwinkels en postorderbedrijven*. Opgeroepen op December 8, 2011, van Hoofdbedrijfshap Detailhandel: http://www.hbd.nl/pages/14/Aantal-webwinkels/Webwinkels.html?branche_id=41&hoofdonderwerp_id=26

ING Bank. (2011). *Kwartaalbericht detailhandel Oktober 2011*. ING Economisch Bureau. Amsterdam: ING Bank N.V.

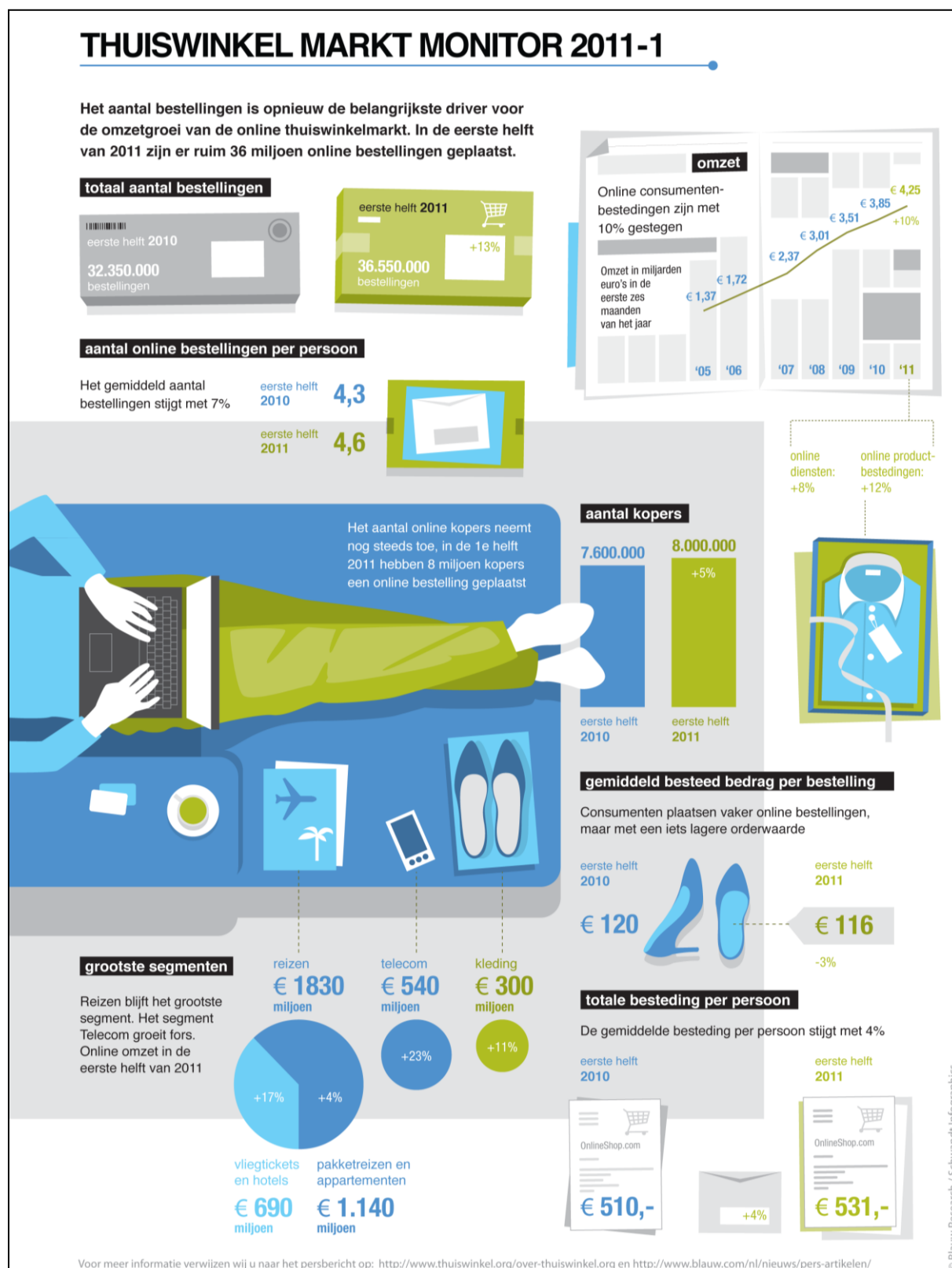
ISM eCompany. (2011a, September 22). *Hoe verhoog ik de conversie van mijn webwinkel?* Opgeroepen op November 14, 2011, van <http://www.slideshare.net/ISMeCompany/verhoog-de-conversie-van-uw-webwinkel>

⁵ Literatuurlijst is opgesteld volgens de richtlijnen (5^e editie) van de APA

- ISM eCompany. (2011b, December 21). *Retail e-commerce: de stand van zaken*. Opgeroepen op Januari 20, 2012, van <http://ecommerceblog.ism.nl/2010/retail-e-commerce-de-stand-van-zaken>
- Köhler, A. (2011, Augustus 8). *10 hilfreiche Tipps wie man die Retourenquote in Onlineshops senken kann*. Opgeroepen op Maart 1, 2012, van eCommerce Lounge: <http://www.ecommerce-lounge.de/retourenquote-senken-7281/>
- Lee, H., & Whang, S. (2001). Winning the Last Mile of E-Commerce. *MIT Sloan Management Review* (4), 54-62.
- Lempert, P. (2009, Oktober 9). *Omni-channel shoppers: high-tech, high-reward*. Opgeroepen op November 29, 2011, van Supermarketguru.com: <http://www.supermarketguru.com/index.cfm/go/sg.viewArticle/articleId/772>
- Logistiek.nl. (2010, April 23). *Webwinkels worstelen met 'the last mile'*. Opgeroepen op Oktober 19, 2011, van Logistiek.nl: <http://www.logistiek.nl/supply-chain/supply-chain-management/did12996-webwinkels-worstelen-met-the-last-mile.html>
- Maslow's hierarchy of needs*. (sd). Opgeroepen op December 20, 2011, van Wikipedia, The Free Encyclopedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs
- Molenaar, C. (2011). *Het einde van winkels?* Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Molenaar, C. (2009). *Het nieuwe winkelen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Nagel, B. (2010, December 27). *Hoe bricks stoeien met clicks*. Opgeroepen op Oktober 18, 2011, van Twinkle - concreet over e-commerce: <http://twinklemagazine.nl/achtergronden/2010/12/hoe-bricks-stoeien-met-clicks/index.xml>
- Onetomarket. (2011). *Whitepaper conversieoptimalisatie*. Arnhem: Onetomarket BV.
- Oracle Retail. (2010, December 27). *Stop Saying "Multi-Channel!"*. Opgeroepen op November 29, 2011, van Insight-Driven Retailing Blog: http://blogs.oracle.com/retail/entry/stop_saying_multi-channel
- Rabobank Nederland. (2011, November 28). *eVisie - Werk aan de winkel!* Opgeroepen op November 29, 2011, van http://www.rabobank.nl/images/evisie_werk_aan_de_winkel_29406589.pdf
- Thompson, A. (2005). *Entrepreneurship and Business Innovation*. Guildford, Western Australia: Vineyard Publishing.
- Thuiswinkel.org. (2011, Augustus). *Aantal webwinkels in Nederland*. Opgeroepen op December 22, 2011, van Thuiswinkel.org: <http://www.thuiswinkel.org/aantal-thuis-en-webwinkels-in-nederland>

Bijlagen

Bijlage A: Thuiswinkel Marktmonitor 2011 – Infographic



Bijlage B: Cijfers uit het onderzoek Retail 2020

Motivaties om online te kopen	Totaal
Ik kan winkelen wanneer het mij uitkomt	36%
Gemak	33%
Prijzen en producten kunnen snel vergeleken worden	25%
Lage prijzen	18%
Scherpe aanbiedingen	15%
Zoeken en selecteren van wat ik nodig heb is eenvoudig	14%
Aanbod van producten die niet in de winkel verkrijgbaar zijn	12%
Uitgebreid assortiment	12%
Kost weinig tijd	10%
Goed aanbod van service (niet goed, geld terug)	6%
Uitgebreide productinformatie	5%
Producten kunnen steeds sneller bezorgd worden	4%
Verzendkosten zijn laag	2%

Motivaties om niet online te kopen	Totaal
Ik wil het product zien voordat ik het koop	45%
Ik vind 'echt' winkelen gewoon leuker	26%
Dure bezorg- of verzendkosten	24%
Ik wil producten eenvoudig kunnen terugbrengen of ruilen	13%
Onduidelijke productinformatie (foto/afmetingen/specificaties etc.)	11%
Het ontbreken van professioneel advies	11%
Onveilig / onbetrouwbaar	8%
Slechte bezorgservice	4%
Ik heb behoefte aan contact met personeel	3%
Iets anders	3%
Slechte klantenservice	2%
Online kopen vind ik te ingewikkeld	2%
Ik heb geen specifieke motivaties om niet altijd online te kopen	23%

Eisen ten aanzien van website	Totaal
Algemene informatie	93%
Producten bestellen en afhalen in winkel	63%
Product bestellen en thuis laten bezorgen	86%
Registratie mogelijkheid om periodiek informatie te ontvangen	51%

Begrip voor situatie lokale zelfstandige winkel	Totaal
Begrip-maar wel algemene informatievoorziening	42%
Begrip-maar bestellen en afhalen in winkel wel ideaal	52%
Ik heb daar geen begrip voor	6%

Bijlage C: Enquêtevragen detailhandelaren

Vragenlijst

ENQUÊTE LOKALE DETAILHANDELAREN

Doel: Interesse en motieven lokale detailhandelaren in kaart brengen

* Heeft uw onderneming momenteel een eigen **website**?

- ☐ Ja
☐ Nee

In welke mate zouden onderstaande redenen een rol spelen in de keuze een **website** op te zetten?

Ik wil de consument:

	zeer grote mate	grote mate	beperkte mate	zeer beperkte mate	speelt geen rol
Informatie bieden over de onderneming	☐	☐	☐	☐	☐
Informatie bieden over het assortiment van de winkel	☐	☐	☐	☐	☐
Contactmogelijkheden bieden	☐	☐	☐	☐	☐
Overhalen naar mijn winkel te komen	☐	☐	☐	☐	☐
Op de hoogte brengen van actuele promoties	☐	☐	☐	☐	☐
(Via zoekmachines) mijn winkel laten vinden	☐	☐	☐	☐	☐

Verwacht u dat uw onderneming binnen 12 maanden wel een eigen **website** heeft?

- ☐ Ja
☐ Nee

In welke mate hebben onderstaande redenen een rol gespeeld in de keuze voor het opzetten van deze **website**?

Ik wil de consument:

	zeer grote mate	grote mate	beperkte mate	zeer beperkte mate	geen rol gespeeld
Informatie bieden over de onderneming	☐	☐	☐	☐	☐
Contactmogelijkheden bieden	☐	☐	☐	☐	☐
Informatie bieden over het assortiment van de winkel	☐	☐	☐	☐	☐
Overhalen naar mijn winkel te komen	☐	☐	☐	☐	☐
Op de hoogte brengen van actuele promoties	☐	☐	☐	☐	☐
(Via zoekmachines) mijn winkel laten vinden	☐	☐	☐	☐	☐

Doel: Kansen en bedreigingen verkoopkanalen in kaart brengen (zoals lokale detailhandelaren dit ervaren)

* In hoeverre ziet u onderstaande punten als **kansen** voor uw onderneming met betrekking tot **e-commerce**?

	Zeer grote mate	Grote mate	Beperkte mate	Zeer beperkte mate	Geenszins
Groter aantal potentiële klanten bereikbaar	☐	☐	☐	☐	☐
Verkoop niet gebonden aan winkeltijdenwet	☐	☐	☐	☐	☐

	Zeer grote mate	Grote mate	Beperkte mate	Zeer beperkte mate	Geenszins
Mogelijkheid tot directe communicatie met klanten (bijv. e-mail marketing)	☐	☐	☐	☐	☐
Mogelijkheid tot specialisatie / nicheverkoop	☐	☐	☐	☐	☐
Veel kennis over individuele klant	☐	☐	☐	☐	☐
Vrijwel onbeperkt assortiment	☐	☐	☐	☐	☐

* Ziet u op andere vlakken binnen de e-commerce nog **kansen** voor uw onderneming, zo ja welke?

* In hoeverre ziet u onderstaande punten als **bedreigingen** voor uw onderneming met betrekking tot e-commerce?

	zeer grote mate	grote mate	beperkte mate	zeer beperkte mate	geenszins
Eisen die klanten tegenwoordig aan webwinkels stellen	☐	☐	☐	☐	☐
Vindbaarheid via zoekmachines moeilijk realiseerbaar	☐	☐	☐	☐	☐
Afwijkende regelgeving internetverkoop (oa. Wet koop op afstand)	☐	☐	☐	☐	☐
Mogelijke kannibalisatie van de omzet uit het reguliere kanaal	☐	☐	☐	☐	☐
Mogelijke imagoschade voor het reguliere kanaal	☐	☐	☐	☐	☐

* Ziet u op andere vlakken binnen de e-commerce nog **bedreigingen** voor uw onderneming, zo ja welke?

* Heeft uw onderneming momenteel een eigen **webwinkel**?

- ☐ Ja
☐ Nee

Welk van de onderstaande redenen dragen er aan bij dat uw onderneming momenteel (nog) geen **webwinkel** heeft (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Past niet binnen de bedrijfsstrategie
☐ Benodigde investering te hoog
☐ Benodigde tijd te veel
☐ Benodigde kennis ontbreekt
☐ Anders namelijk:

Verwacht u dat uw onderneming binnen 12 maanden wel een eigen **webwinkel** heeft?

- ☐ Ja
☐ Nee

In welke mate hebben onderstaande redenen een rol gespeeld in de keuze voor het openen van een **webwinkel**?

Ik wil met een webwinkel:

	zeer grote mate	grote mate	beperkte mate	zeer beperkte mate	geen rol gespeeld
Extra omzet genereren	☐	☐	☐	☐	☐
Meer consumenten bereiken	☐	☐	☐	☐	☐
Meeprofiten van de groeiende internetverkoop	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn huidige klanten ook online bedienen	☐	☐	☐	☐	☐
De "openingstijden" verruimen	☐	☐	☐	☐	☐

Zijn er nog andere redenen die een rol hebben gespeeld om een **webwinkel** te openen?

De technische ondersteuning voor mijn **webwinkel** wordt:

- ☐ Volledig uitbesteed
☐ Grotendeels uitbesteed
☐ Deels uitbesteed, deels in eigen beheer uitgevoerd
☐ Grotendeels in eigen beheer uitgevoerd
☐ Volledig in eigen beheer uitgevoerd

Het bijwerken van de content (teksten, afbeeldingen, etc) van mijn **webwinkel** wordt:

- ☐ Geheel door een externe partij verzorgd
☐ Grotendeels door een externe partij verzorgd
☐ Deels door een externe partij, deel door de onderneming zelf verzorgd
☐ Grotendeels door de onderneming zelf verzorgd
☐ Geheel door de onderneming zelf verzorgd

In welke mate verwacht u dat onderstaande redenen voor uw onderneming een rol zullen spelen in de keuze voor het al dan niet openen van een **webwinkel**?

Ik wil met een webwinkel:

	zeer grote mate	grote mate	beperkte mate	zeer beperkte mate	speelt geen rol
Extra omzet genereren	☐	☐	☐	☐	☐
Meer consumenten bereiken	☐	☐	☐	☐	☐
Meeprofiten van de groeiende internetverkoop	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn huidige klanten ook online bedienen	☐	☐	☐	☐	☐
De "openingstijden" verruimen	☐	☐	☐	☐	☐

Zijn er nog andere redenen die voor u een rol zullen spelen om een **webwinkel** te openen?

De technische ondersteuning voor mijn **webwinkel** zou ik:

- ☐ Volledig uitbesteden
☐ Grotendeels uitbesteden
☐ Deels uitbesteden, deels in eigen beheer uitvoeren
☐ Grotendeels in eigen beheer uitvoeren
☐ Volledig in eigen beheer uitvoeren

Het bijwerken van de content (teksten, afbeeldingen, etc) van mijn **webwinkel** zou ik:

- ☐ Geheel door een externe partij laten verzorgen
☐ Grotendeels door een externe partij laten verzorgen
☐ Deels door een externe partij, deel door de onderneming zelf laten verzorgen
☐ Grotendeels door de onderneming zelf laten verzorgen
☐ Geheel door de onderneming zelf laten verzorgen

Doel: Kennis en ervaring in kaart brengen op het gebied van e-commerce

Ik denk dat de **webwinkel** van mijn onderneming:

	zeer eens	eens	eens noch oneens	oneens	zeer oneens	weet niet
een moderne uitstraling heeft	☐	☐	☐	☐	☐	☐
een hoge gebruiksvriendelijkheid kent	☐	☐	☐	☐	☐	☐
inhoudelijk up-to-date is	☐	☐	☐	☐	☐	☐
goed vindbaar is via zoekmachines	☐	☐	☐	☐	☐	☐
een goede conversieratio (bezoeker -> koper) heeft	☐	☐	☐	☐	☐	☐
technisch goed in elkaar zit	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* Binnen mijn onderneming is op onderstaande **technische gebieden** voldoende kennis aanwezig om:

	zeer eens	eens	eens noch oneens	oneens	zeer oneens	weet niet
Aanpassingen aan de inhoud van de site te doen (Content Management))	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aanpassingen aan de werking van de site te doen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zoekmachine-optimalisatie te implementeren (SEO)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zoekmachine-adverteren te implementeren (SEA)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Website-analyse te implementeren (bijv. Google Analytics)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Een koppeling tussen diverse informatiesystemen te realiseren (back-office)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* Binnen mijn onderneming is **logistiek gezien** voldoende kennis aanwezig voor het efficiënt:

	zeer eens	eens	eens noch oneens	oneens	zeer oneens	weet niet
Beheren van voorraad	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Picken van een order	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verzendklaarmaken van een order	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Afhandelen van retourzendingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* Binnen mijn onderneming is **juridisch gezien** voldoende kennis aanwezig om te voldoen aan wetgeving op het gebied van:

	zeer eens	eens	eens noch oneens	oneens	zeer oneens	weet niet
de aan te bieden betaalmogelijkheden	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	zeer eens	eens	eens noch oneens	oneens	zeer oneens	weet niet
het recht van retourneren door consumenten (Wet Koop op afstand)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
de afhandeling van garantiegevallen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
de bescherming van persoonsgegevens	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e-mailmarketing	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* Binnen mijn onderneming is voldoende kennis aanwezig om optimaal gebruik te maken van de onderstaande aspecten van **e-marketing**:

	zeer eens	eens	eens noch oneens	oneens	zeer oneens	weet niet
Zoekmachine-optimalisatie (SEO)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zoekmachine-adverteren (SEA)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Social media marketing (SMM)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E-mailmarketing	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* Binnen mijn onderneming is op het gebied van **website usability** voldoende kennis om een site te ontwikkelen die op onderstaande aspecten goed/intuïtief in elkaar zit:

	zeer eens	eens	eens noch oneens	oneens	zeer oneens	weet niet
Navigatie op de site	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Interne zoekfunctie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Inrichting productpagina's	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Inrichting bestel- en betaalproces	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Indeling producten in productcategorieën	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* Heeft uw onderneming momenteel een eigen **webwinkel** van waaruit verkoop wordt gerealiseerd?

- ☐ Ja
☐ Nee

Welke onderdelen van de **website** heeft u zelf gerealiseerd en welke heeft u uitbesteed?

	Zelf gerealiseerd	Pakket/CMS	Uitbesteed
Het ontwerp van de site	☐	☐	☐
Het "bouwen" van de site	☐	☐	☐

Welke onderdelen van de **webwinkel** heeft u zelf gerealiseerd en welke heeft u uitbesteed?

	Zelf gerealiseerd	Pakket/CMS	Uitbesteed
Het ontwerp van de winkel	☐	☐	☐
Het "bouwen" van de winkel	☐	☐	☐
De koppeling tussen winkel en betaalsysteem	☐	☐	☐

Hoe lang is uw onderneming al actief op het gebied van **internetverkoop**?

Welk percentage van uw totale omzet is momenteel afkomstig uit internetverkoop? (afronden op 5%)

Hoeveel orders heeft u de afgelopen 12 maanden verwerkt (afronden op 50 stuks)

Doel: Bepalen welke rol een e-commerce-specialist hierin kan spelen

* In hoeverre verwacht u met uw onderneming op onderstaande gebieden, die van invloed kunnen zijn op de **conversie**, voordeel te kunnen behalen door samenwerking met een specialist?

	Veel voordeel	Enig voordeel	Voordeel noch nadeel	Enig nadeel	Veel nadeel	weet niet
Technische ondersteuning bij zoekmachinemarketing	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Praktische ondersteuning bij zoekmachinemarketing	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Optimalisatie productpagina	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Optimalisatie van het bestelproces (funneloptimalisatie)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* In hoeverre verwacht u met uw onderneming op onderstaande gebieden binnen **e-fulfilment** voordeel te kunnen behalen door samenwerking met /uitbesteding aan een specialist?

	Veel voordeel	Enig voordeel	Voordeel noch nadeel	Enig nadeel	Veel nadeel	weet niet
Voorraadopslag (magazijnfunctie)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Picken van orders	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verzendklaarmaken orders	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verzending van orders	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Klantenservice	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Afhandeling retourlogistiek	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* In hoeverre lijken onderstaandevormen van samenwerking u interessant voor uw onderneming?

	zeer interessant	interessant	interessant noch oninteressant	oninteressant	zeer oninteressant
Op uurbasis (hulp bij diverse aspecten, per uur betaald)	☐	☐	☐	☐	☐
Op basis van losse modules (bijv. verzenden, orderpicken, financiële afhandeling, voorraadopslag, voorraadbeheer)	☐	☐	☐	☐	☐
Gehele e-fulfillment uitbesteden (<gehele logistiek)	☐	☐	☐	☐	☐
Gehele logistiek af laten handelen	☐	☐	☐	☐	☐

Doel: Bepalen in hoeverre men hier geld voor over heeft?

* In hoeverre spelen onderstaande aspecten een rol in de beslissing om te investeren in een eventuele samenwerking met /uitbesteding aan een specialist?

Het is voor mijn onderneming belangrijk dat de geboden oplossing:	zeer grote mate	grote mate	beperkte mate	zeer beperkte mate	geenszins
werknemers arbeidsintensief werk uit handen neemt (tijd)	☐	☐	☐	☐	☐
werknemers specialistisch werk uit handen neemt (kennis/leercurve)	☐	☐	☐	☐	☐
schaalbaar is (met de omzet mee kan groeien)	☐	☐	☐	☐	☐
het orderproces optimaliseert	☐	☐	☐	☐	☐
de algehele klanttevredenheid verhoogt	☐	☐	☐	☐	☐
een lage aanloopinvestering kent	☐	☐	☐	☐	☐

Bijlage D: Analyse enquêteresultaten

N=10

Missing values:

995: weet niet

997: niet van toepassing

999: geen antwoord

Heeft uw onderneming momenteel een eigen website?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	10	100,0	100,0	100,0

Heeft uw onderneming momenteel een eigen website?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	10	100,0	100,0	100,0

Heeft uw onderneming momenteel een eigen webwinkel?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	8	80,0	80,0	80,0
nee	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Redenen rol gespeeld opzetten website - ik wil de consument:

		Informatie bieden over de onderneming	Informatie bieden over het assortiment van de winkel	Contact- mogelijkheden bieden	Overhalen naar de winkel te komen	Op de hoogte brengen van actuele promoties	(Via zoekmachines) mijn winkel laten vinden
N	Valid	10	10	10	10	10	10
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00
Sum		42	42	39	41	35	39

Redenen rol gespeeld bij openen webwinkel - ik wil met de webwinkel:

		Extra omzet genereren	Meer consumenten bereiken	Meeprofitieren groeierende internetverkoop	Huidige klanten ook online bedienen	"Openingstijden " verruimen
N	Valid	8	8	8	8	8
	Missing	2	2	2	2	2
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Sum		33	35	34	31	30

Redenen om webwinkel te openen in de toekomst - ik wil met de webwinkel:

		Extra omzet genereren	Meer consumenten bereiken	Meeprofitieren groeierende internetverkoop	Huidige klanten ook online bedienen	"Openingstijden " verruimen
N	Valid	2	2	2	2	2
	Missing	8	8	8	8	8
Median		3,00	4,50	3,50	4,50	4,50
Sum		6	9	7	9	9

Kansen binnen e-commerce

		Groter aantal potentiële klanten bereikbaar	Verkoop niet gebonden aan winkeltijdenwet	Mogelijkheid tot directe communicatie met klanten	Mogelijkheid tot specialisatie/ nicheverkoop	Veel kennis over individuele klant	Vrijwel onbeperkt assortiment
N	Valid	10	10	10	10	10	10
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Sum		43	40	37	34	34	30

Bedreigingen binnen e-commerce

		Eisen die klanten tegenwoordig aan webwinkels stellen	Vindbaarheid via zoekmachines moeilijk realiseerbaar	Afwijkende regelgeving internetverkoop	Mogelijke kannibalisatie van de omzet uit het reguliere kanaal	Mogelijke imagoschade voor het reguliere kanaal
N	Valid	10	10	10	10	10
	Missing	0	0	0	0	0
Median		3,00	3,50	3,00	3,00	3,00
Sum		31	37	26	34	27

Realisatie "bouwen" webwinkel?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitbesteed	8	80,0	100,0	100,0
Missing	997	2	20,0		
Total		10	100,0		

De technische ondersteuning voor mijn webwinkel wordt:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	volledig uitbesteed	2	20,0	25,0	25,0
	grotendeels uitbesteed	2	20,0	25,0	50,0
	Deels uitbesteed, deels in eigen beheer uitgevoerd	2	20,0	25,0	75,0
	grotendeels in eigen beheer uitgevoerd	2	20,0	25,0	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Missing	997	2	20,0		
Total		10	100,0		

Het bijwerken van de content van mijn webwinkel wordt:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geheel door een externe partij verzorgd	1	10,0	12,5	12,5
	grotendeels door een externe partij verzorgd	1	10,0	12,5	25,0
	deels door een externe partij, deels door de onderneming zelf verzorgd	1	10,0	12,5	37,5
	grotendeels door de onderneming zelf verzorgd	4	40,0	50,0	87,5
	geheel door de onderneming zelf verzorgd	1	10,0	12,5	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Missing	997	2	20,0		
Total		10	100,0		

Ik denk dat mijn webwinkel van mijn onderneming:

		Een moderne uitstraling heeft	Een hoge gebruiksvriendelijkheid kent	Inhoudelijk up-to-date is	Goed vindbaar is via de zoekmachines	Een goede conversieratio heeft	Technisch goed in elkaar zit
N	Valid	8	7	8	7	7	8
	Missing	2	3	2	3	3	2
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
Sum		30	28	30	23	23	32

Kennis op technische gebieden:

		Content management	Werking van de site	implementeren SEO	Implementeren SEA	Implementeren website-analyse	Koppeling back-office realiseren
N	Valid	10	10	10	9	10	9
	Missing	0	0	0	1	0	1
Median		4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Sum		36	27	22	23	25	19

Kennis op logistiek gebied:

		Beheren van voorraad	Picken van een order	Verzendklaar maken van een order	Afhandelen van retourzendingen
N	Valid	9	9	9	9
	Missing	1	1	1	1
Median		4,00	4,00	4,00	4,00
Sum		35	35	35	35

Kennis op juridisch gebied:

		De aan te bieden betaalmogelijkh eden	Wet koop op afstand	Afhandeling garantiegevalle n	Bescherming persoonsgegev ens	e-mailmarketing
N	Valid	8	8	8	8	8
	Missing	2	2	2	2	2
Median		3,00	3,50	3,00	3,00	3,00
Sum		24	26	25	24	24

Kennis op gebied van e-marketing:

		Search Engine Optimization	Search Engine Advertising	Social Media Marketing	e-mailmarketing
N	Valid	8	8	7	8
	Missing	2	2	3	2
Median		2,50	2,00	3,00	2,50
Sum		20	19	21	22

Kennis op gebied van website usability:

		Navigatie op de site	Interne zoekfunctie	Inrichting productpagina	Inrichting bestel- en betaalproces	Indeling producten en productcategori eën
N	Valid	8	8	8	8	8
	Missing	2	2	2	2	2
Median		2,50	2,50	3,00	3,00	3,50
Sum		22	21	22	22	23

Voordeel met betrekking tot conversie bij:

		Technische ondersteuning SEM	Praktische ondersteuning SEM	Optimalisatie productpagina	Optimalisatie bestelproces
N	Valid	8	8	8	8
	Missing	2	2	2	2
Median		5,00	5,00	5,00	4,50
Sum		39	38	35	34

Voordeel binnen e-fulfilment:

		Voorraad-opslag (magazijn-functie)	Picken van orders	Verzendklaar maken van orders	Verzending van orders	Klanten-service	Afhandeling retourlogistiek
N	Valid	9	9	9	9	8	9
	Missing	1	1	1	1	2	1
Median		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Sum		29	29	31	33	26	29

Het is belangrijk dat de geboden oplossing:

	Arbeids- intensief werk uit handen neemt (tijd)	Specialistisch werk uit handen neemt (kennis/ leercurve)	Schaalbaar is (meegroeien met de omzet)	Het orderproces optimaliseert	De algehele klanttevreden heid verhoogt	Een lage aanloop- investering kent
N Valid	10	10	10	10	10	10
Missing	0	0	0	0	0	0
Median	3,00	3,00	3,00	4,00	3,50	4,00
Sum	32	32	31	34	32	37

Vormen van samenwerking:

	Op uurbasis	Losse modules	Gehele e- fulfilment	Gehele logistiek
N Valid	10	10	10	10
Missing	0	0	0	0
Median	3,00	3,00	2,00	2,00
Sum	31	29	26	26

Bijlage E: Business Viability Model

Dimensie (gewicht)	Criterium	Gewicht	Waarde	Kritieke Waarde	
Markt (25%)	Markteigenschappen (bijv. grootte, marktaandeel, doelgroep)	30%	90	80	80
	Concurrentie	15%	70	70	
	Substitutieproducten	20%	70	80	
	Prijsvoering	20%	80	80	
	Vermarketing	10%	80	70	
	Promotie	5%	80	70	
Technisch (15%)	Capaciteit	30%	90	80	85
	Beschikbaarheid van middelen (arbeidskrachten, expertise)	30%	90	80	
	Gevolgen voor de keten	10%	80	70	
	Gevolgen verpakkingsproces	20%	80	80	
	Mogelijkheden om intellectueel eigendom toe te passen	10%	70	60	
Bedrijfsmodel (20%)	Concurrentievoordeel door unieke karakter van het model	30%	85	80	78
	Vermogen van de concurrentie om het model te dupliceren	20%	70	75	
	Vermogen om waarde te creëren met intellectueel eigendom	10%	70	70	
	Vermogen om omzet te genereren	30%	80	75	
	Mogelijkheid om tactiek en specifieke kennis vast te leggen	10%	70	60	
Management-model (10%)	De toepassing van kennis en vaardigheden	20%	80	80	77
	Training van personeel	10%	70	70	
	Managen van personeel	10%	80	70	
	Risicomanagement	15%	90	80	
	Mogelijkheden om te delegeren	10%	70	70	
	Geschiktheid organisatiestructuur	10%	70	70	
	Geschiktheid kwaliteitsbeheersing	15%	70	80	
	Mogelijkheden om het bedrijfsproces meten	10%	80	70	
Economisch & Financieel (20%)	Opstartkosten	10%	90	70	75
	Werkkapitaal	10%	80	70	
	Operationele kosten	25%	70	80	
	Algehele rendement (ROI)	15%	80	70	
	Algehele winstgevendheid	15%	70	70	
	Break-even	10%	70	70	
	In stand houden van de winstgevendheid	15%	70	80	
Exit strategie (10%)	Mogelijkheid waarde te creëren met een exit strategie	20%	70	60	70
	Mogelijkheid een exit strategie te definiëren	20%	80	60	
	Mogelijkheid geschikte overnamekandidaten te vinden	20%	70	60	
	Mogelijkheid intellectueel eigendom om te zetten in activa	20%	60	60	
	Mogelijkheid om de exit strategie te plannen	20%	70	60	
Business Viability Score					78

Bijlage F: Start-up schedule

Weken	Activiteiten
1-2	- Koppeling tussen de systemen van de opdrachtgever en afnemer realiseren - Magazijn inrichten om de dienstverlening te kunnen faciliteren - Vervoerder inlichten over toename aantal pakketten - Afnemers exacte procedures uitleggen - Transportmedewerker exacte procedures uitleggen - Magazijnmedewerkers exacte procedures uitleggen
3-4	- Opstarten van de dienstverlening - Intensief monitoren van het proces - Analyseren en verbeterpunten opstellen (zowel door afnemer als opdrachtgever)
5-8	- Opgestelde verbeterpunten doorvoeren - Monitoren van het proces - Exacte kosten van de dienstverlening in kaart brengen
9-24	- Dienstverlening volledig operationeel maken - Monitoren van het proces - Potentiële afnemers benaderen en contracteren
25-40	- Koppeling met nieuwe afnemers realiseren - Opstarten van de dienstverlening bij nieuwe afnemers - Monitoren van het proces - Behoeften van afnemers met betrekking tot aanvullende diensten in kaart brengen
41-52	- Aanvullende diensten vormgeven en in de markt zetten

Bijlage G: Financiële voorspellingen

	2012						2013					
Inkomsten	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	jan	feb	mrt
Ontvangsten	1.250	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	3.280	3.280	3.280	3.280	3.280	3.280
BTW ontvangsten	238	475	475	475	475	475	623	623	623	623	623	623
Totale inkomsten	1.488	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	3.903	3.903	3.903	3.903	3.903	3.903
Uitgaven												
Implementatie koppeling	500						400					
Personeelskosten (transport)	100	200	200	200	200	200	250	250	250	250	250	250
Personeelskosten (magazijn)	100	200	200	200	200	200	250	250	250	250	250	250
Magazijninrichting	200											
Transport (brandstof)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Verzendkosten	950	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	2.470	2.470	2.470	2.470	2.470	2.470
Opleiding personeel	200											
Acquisitie						200						
Rente												
BTW in kosten / investeringen	399	447	447	447	447	485	650	574	574	574	574	574
BTW afdracht	-162	29	29	29	29	-10	-27	49	49	49	49	49
Totale uitgaven	2.338	2.797	2.797	2.797	2.797	3.035	4.070	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594
Saldo Kas / Bank begin	1.000	150	329	507	686	864	805	638	947	1.257	1.566	1.876
Wijzigingen liquide middelen	-850	179	179	179	179	-60	-167	309	309	309	309	309
Saldo Kas / Bank eind	150	329	507	686	864	805	638	947	1.257	1.566	1.876	2.185