

Het belang van e-commerce en m-commerce als internationalisatiestrategie voor Vlaamse modebedrijven

Kwalitatief onderzoek

Said Chakri

0467182

Masterproef aangeboden tot
het behalen van de graad

MASTER IN DE HANDELSWETENSCHAPPEN

Promotor: Dr. Prof. Ysabel Nauwelaerts
/

Academiejaar 2014-2015



Inhoud

Abstract	3
1 Inleiding	5
2 Literatuurstudie	7
2.1 <i>E-commerce als dynamische factor in de ‘Nieuwe Economie’</i>	7
2.1.1 E-commerce als dynamische factor voor economische groei en nieuwe toetredingsmogelijkheden	7
2.1.2 E-commerce	9
2.2 <i>Verband tussen graad van servicedigitalisatie en e-commerce mogelijkheden in internationale markten</i>	11
2.2.1 Graad van digitalisatie.....	12
2.2.2 Externe factoren	12
2.2.3 Interne factoren	13
2.3 <i>E-commerce, m-commerce en sociale media</i>	14
2.3.1 M-commerce	14
2.3.2 Een gezamenlijke strategie voor de commerciële kanalen en de sociale media.	16
2.4 <i>Overzicht proposities</i>	19
3 Methodologie	20
3.1 <i>Overzicht Cases</i>	22
4 Resultaten	25
4.1 <i>Within case analyse</i>	25
4.1.1 Case 1	25
4.1.2 Case 2	28
4.2 <i>Cross-case analyse</i>	32
4.2.1 <i>Propositie 1: Welke voordelen biedt e-commerce voor internationale modebedrijven in de huidige geglobaliseerde markt en op welke manier?</i>	32

4.2.2	Propositie 2: Hoe maximaliseren Vlaamse modebedrijven hun klantenbinding en geven ze de consument vertrouwen om online aankopen te doen?.....	34
4.2.3	Propositie 3: In hoeverre is de Vlaamse mode-industrie gedigitaliseerd sinds de opkomst van e-commerce en welk effect heeft het op de internationale toetredingsmogelijkheden van modebedrijven?	35
4.2.4	Propositie 4: Op welke manier en in welke mate houden Vlaamse modebedrijven rekening met externe factoren in hun webshop, bij de toetreding tot nieuwe internationale markten?	36
4.2.5	Propositie 5: In welke mate en op welke manier spelen innovatie, design en bescherming van intellectuele eigendom een rol in de keuze van de strategie voor e-commerce van Vlaamse modebedrijven?.....	37
	Propositie 6: In welke mate draagt een gecombineerde strategie van e-commerce, m-commerce en de sociale media bij, tot het verkrijgen van een groter aandeel in de internationale (elektronische) markt? ..	39
5	Conclusie	40
5.1	<i>Discussie</i>	41
5.2	<i>Beperkingen en aanbeveling</i>	42
6	Bibliografie	43
	Bijlage 1 - Vragenlijst	1
	Bijlage 2 - Coderingschema	6
	Persartikel	8

Abstract

In dit onderzoek wordt het belang van e-commerce en m-commerce in de internationalisatiestrategie van Vlaamse modebedrijven onderzocht, op basis van een kwalitatieve onderzoek met case studies. Specifiek onderzoekt deze masterthesis welke voordelen e-commerce biedt aan internationale modebedrijven in een steeds meer globaliserende wereld en; op welke manier die bedrijven de klantenbinding maximaliseren, de consument vertrouwen geven om bij hen online aan te kopen, in welke mate ze rekening houden met interne en externe factoren voor hun webwinkel bij het betreden van een nieuwe markt en ten slotte hoe dat een gezamenlijke strategie met e-commerce, m-commerce en sociale media bijdraagt tot het verkrijgen van een groter marktaandeel. Uit het onderzoek blijkt dat Vlaamse modebedrijven beseffen dat de voorgenoemde factoren belangrijk zijn, maar dat ze voorlopig niet hun volledig potentieel benutten om nieuwe markten te betreden.

Dankwoord

Eerst en vooral wil mijn promotor Dr. Prof. Ysabel Nauwelaerts bedanken voor haar kritische aanbevelingen, hulp en inzichten die ze aanbod tijdens dit onderzoek.

Daarnaast wil ik ook Alex Karetsas en Roy van Weverwijk bedanken voor hun inzichten en constructieve feedback.

En ten slotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun tijdens mijn studieloopbaan en dit onderzoek.

1 Inleiding

De voorbije jaren is het aandeel van electronic commerce (e-commerce) in de omzet van bedrijven gestegen. Volgens de statistieken van Eurostat (2014) stijgt dat aandeel elk jaar in alle lidstaten van de Europese Unie en wordt er aangenomen dat die trend zich in de toekomst zal voortzetten. Niet alleen het belang van e-commerce neemt toe, ook het belang van de mobile commerce (m-commerce). Uit een survey van e-commerce Europe (2013) blijkt dat m-commerce met honderden percenten is gegroeid de afgelopen jaren en dat ook deze trend zich in die toekomst zal voortzetten. De sector waarvan de verkopen in België volgens BeCommerce (2013) het grootst is in de E- en M-commerce, is die in de creatieve sector en meer bepaald die van de mode. Het groeipotentieel is zeer groot voor beide commerciële kanalen en daarom is het belangrijk om hiervoor een duurzame strategie uit te stippelen en daarmee internationalisatie bedachtzaam en consistent aan te pakken.

De opkomst van e-commerce en zeker m-commerce zijn een recent fenomeen en daardoor zijn wetenschappelijke studies daarover beperkt. De meeste studies gaan volgens Doherty (2000) vooral over de motivatie voor internationalisering, ervaring van het bedrijf en de richting en omvang van de internationale activiteiten in de retail sector en zelden over de toetreding van nieuwe markten. De bevindingen van Doherty worden bevestigd door een studie met een samenvatting van alle studies gedaan sinds 1990 over internationalisatie in de retail sector (Elsner et al. 2009). Als er studies zijn over toetreding tot nieuwe markten, is het vaak vanuit het perspectief van een producent. Omdat niet alle aspecten voor de internationalisering van productiebedrijven van belang zijn voor retailbedrijven, is waakzaamheid voor deze verschillen van belang en daardoor concludeert Doherty (2000) het volgende: *“Consequently, while the literature on entry mode strategy in the manufacturing sector can be used in this instance to highlight issues of potential interest to international retail firms, the uniqueness of the internationalization of retailing must form the central element in any analysis of entry mode choice within the sector.”* In vorige jaren werd de focus gelegd op de entry modes via webshops van kleine, vaak startende bedrijven in de mode-industrie. Een suggestie van Shamanaeva (2014) was om hetzelfde te onderzoeken voor grotere bedrijven, eventueel multinationals. Op basis van eerder genoemde vaststellingen, en inspelend op de recente groeiende nieuwe trends in de retail, wordt de centrale onderzoeksvraag opgesteld.

Wat is het belang van e-commerce en m-commerce als internationalisatiestrategie voor modebedrijven?

Het opzet van dit onderzoek is, het onderzoeken welk effect de opkomst van e-commerce en m-commerce hebben op de internationalisatiestrategie van modebedrijven. Maar vooraleer er kan gestart worden met het onderzoek, wordt er een uitgebreide literatuurstudie gedaan. De literatuurstudie zal nieuwe inzichten verschaffen en duidelijk maken waarop de focus zal liggen in het verdere onderzoek.

Dankzij de literatuurstudie werd duidelijk dat e-commerce een dynamische factor is in de huidige economie en dat het zelfs zorgt voor een ander productieproces, namelijk een omgekeerd productieproces. Maar niet iedereen is succesvol in de elektronische markt en daarom kwamen Vila en Kuster (2011) met enkele sleutelfactoren die moeten leiden tot meer aankopen. Volgens Ekeledo en Sivakumar (2004) heeft e-commerce ook een grote impact gehad op servicebedrijven en daarom kwamen ze met een raamwerk, om die impact duidelijk te verklaren. Dat raamwerk wordt gebruikt in mijn onderzoek als leidraad, om het effect op modebedrijven te onderzoeken.

Donlevy en Zott (2000) toonden aan dat de virtuele markt andere kenmerken vertoont dan de traditionele markt en dat daaraan zowel voor- als nadelen verbonden zijn. Die nadelen zouden er volgens de auteurs niet zijn, als de bedrijven erin slagen om een strategie te ontwikkelen die een gezamenlijke werking van zowel e-commerce, m-commerce en sociale media inhoudt.

De casestudies zullen uitwijzen in hoever modebedrijven die drie factoren integreren in hun internationalisatiestrategie en op welke manier.

2 Literatuurstudie

In dit deel wordt een overzicht gegeven van de recente literatuur m.b.t. zowel e-commerce, als m-commerce. Eerst wordt een algemene toelichting gegeven van wat e-commerce is, welke rol het speelt in de 'Nieuwe Economie' en wat de voordelen daarvan zijn. Vervolgens wordt het raamwerk van Ekeledo en Sivakumar (2004) besproken. Dat raamwerk gebruiken de auteurs om uit te leggen hoe servicebedrijven toetreden tot nieuwe markten, en dat de keuze van toetreding nauw samenhangt met de graad van servicedigitalisatie en interne en externe factoren. Ten slotte wordt m-commerce besproken en daarna een gezamenlijke strategie voor de beide commerciële kanalen met de sociale media.

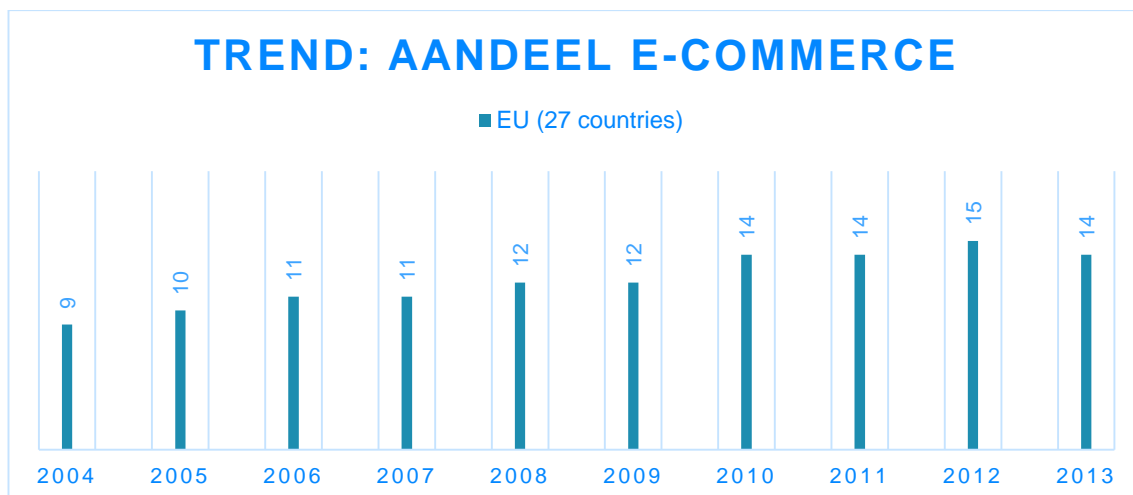
2.1 E-commerce als dynamische factor in de 'Nieuwe Economie'

In dit onderdeel wordt eerst algemeen toegelicht wat e-commerce concreet inhoudt en vervolgens wordt er uitgelegd wat de rol van e-commerce als dynamische factor in de 'Nieuwe Economie' is. Ten slotte wordt het verband tussen de graad van servicedigitalisatie en van e-commerce mogelijkheden in internationale markten toegelicht.

2.1.1 E-commerce als dynamische factor voor economische groei en nieuwe toetredingsmogelijkheden

De Globale Financiële crisis beïnvloedde de wereld sinds 2007 en had een negatief effect op de globale handel door een afnemende vraag. Die afname was wereldwijd, maar was vooral te merken in de VS en de EU (Kılıç en Savrul, 2011). Hoewel er een afname was in de globale handel, nam de handel in de hele Europese Unie via e-commerce gemiddeld licht toe.

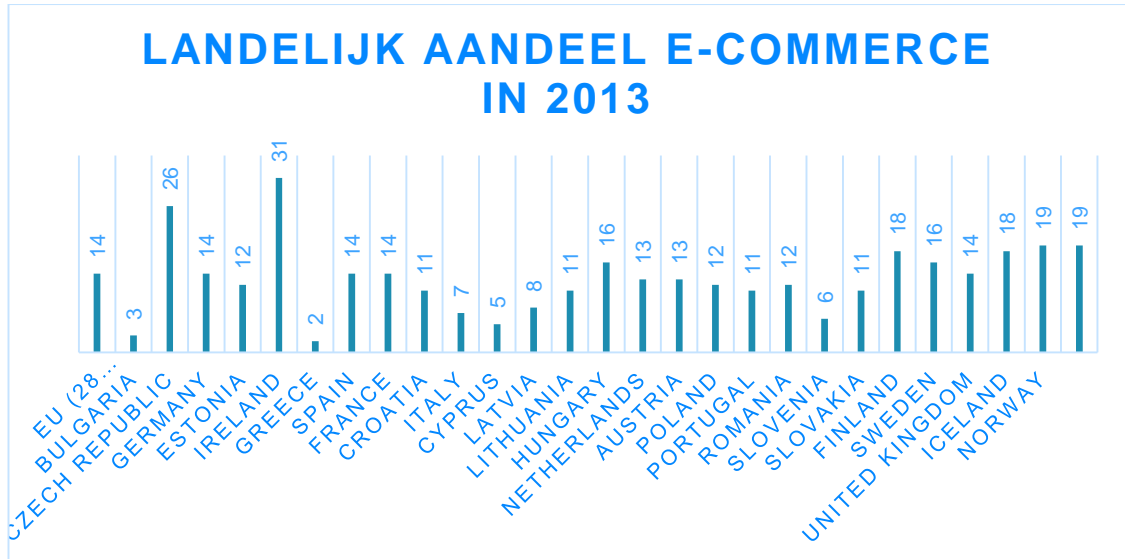
Figuur 1 Aandeel e-commerce van de totale handel in de EU sinds 2004



Eigen verwerking op basis van cijfers van Eurostat (2014)

Cijfers van Eurostat (2014) tonen aan dat het aandeel in de hele Europese Unie steeg tot 14 procent in 2013. In sommige landen zoals Ierland en de Tsjechische Republiek steeg dat aandeel tot meer dan kwart van de totale handel, waarvan in Ierland zelfs tot een derde. Landen zoals Bulgarije, Cyprus, Griekenland en Roemenië sluiten de groep met een aandeel van slechts 2 tot 6 procent.

Figuur 2 Landelijk aandeel van e-commerce in 2013



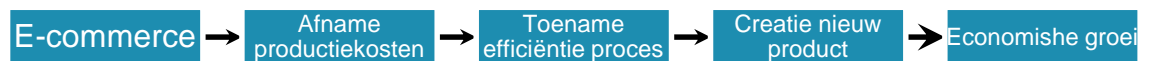
Eigen verwerking op basis van cijfers van Eurostat (2014)

Kiliç en Savrul (2011) bekeken de verschillende fasen van de globalisatie en maakten een groot onderscheid tussen de ‘Oude Economie’ en de ‘Nieuwe Economie’. Na de tweede Wereldoorlog kwam de laatste fase van de globalisatie in een stroomversnelling terecht en dat vooral door technologische vooruitgang in; computers, communicatie, energie en dergelijke. Dit zorgde uiteindelijk voor meer welvaart en een meer bewuste consument. Die laatste fase is de overgang van de ‘Oude Economie’ naar de ‘Nieuwe Economie’. Deze ‘Nieuwe Economie’ is een op kennis en innovatie gebaseerde, gedigitaliseerde, snelle en globale economie.

In deze ‘Nieuwe Economie’ stellen Kiliç en Savrul (2011) dat e-commerce de dynamische factor is. Hoewel elektronische communicatie al wordt gebruikt sinds de jaren tachtig van de 20^e eeuw, wordt elektronische technologie voor handel pas wijdverspreid gebruikt sinds de late jaren negentig van diezelfde eeuw.

Volgens het rapport van de OECD (1999) over de economische en sociale impact van elektronische handel, leidt e-commerce tot het creëren van nieuwe producten en leidt het ook tot een groei van de economie en productie. e-commerce zou daarbij leiden tot een toename in competitiviteit door een afname van productiekosten, waardoor het door en onder bedrijven veel gebruikt zou worden. Als een bedrijf handel via het internet zou drijven, zou er een 'omgekeerde productiecycclus' ontstaan, waarbij de kwaliteit van bestaande producten wordt verbeterd, gevolgd door een toename van de efficiëntie van het proces en dan uiteindelijk de creatie van een nieuw product. Dat proces zou zorgen voor economische groei, wat nodig is tijdens een recessie.

Figuur 3 Omgekeerd productieproces door e-commerce



Eigen verwerking op basis van OECD (1999)

Kılıç en Savrul (2011) concluderen door onder andere bovenstaande argumenten dat e-commerce economische groei stimuleert en dat je daarmee nieuwe markten kan betreden. Daardoor heeft het een voordeel ten opzichte van traditionele handel tijdens een recessie.

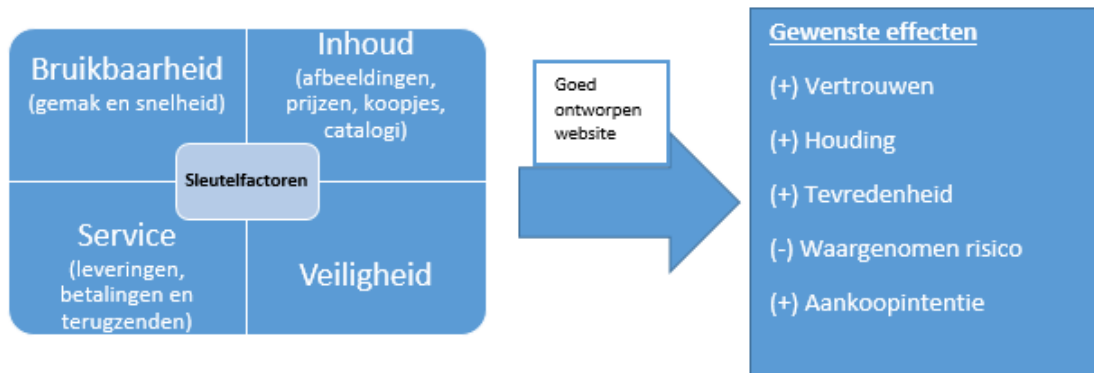
Propositie 1: Welke voordelen biedt e-commerce voor internationale modebedrijven in de huidige geglobaliseerde markt en op welke manier?

2.1.2 E-commerce

Dus wat is e-commerce? Chaffey (2009) stelt dat velen de fout maken om e-commerce enkel te zien als een financiële transactie tussen een bedrijf en consumenten. Zijn stelling is dat e-commerce uit verschillende facetten bestaat, in het bijzonder; Communicatie, waarbij het niet beperkt is tot het geven van informatie, maar ook het geven van producten en services bij elektronische betaling. Het bedrijfsproces, waarmee hij doelt op het gebruik van technologie voor het automatiseren van de transacties. Service, met de mogelijkheid om kosten te reduceren en tegelijkertijd de snelheid en kwaliteit daarvan te verhogen. Uiteindelijk sluit Chaffey (2009) af met het online gedeelte, het online kopen en verkopen van producten en vergaren van informatie. Aan de hand van bovenstaande theorie concludeert hij dat e-commerce niet enkel de financiële transactie is, maar het omvat ook alles wat er voor en na de verkoop gebeurt in de supply chain.

Voor er een financiële transactie is, moet de consument overtuigd worden. Daarbij stellen Vila en Kuster (2011) dat bedrijven bij het opstellen van hun website, rekening moeten houden met klanttevredenheid; vertrouwen en het reduceren van de onveiligheidsperceptie. Consumenten bezoeken heel vaak de website, maar doen geen aankopen omdat bedrijven vaak geen aandacht besteden aan één of meerdere van die factoren.

Figuur 4 Sleutelfactoren van een goede website en effecten



Eigen verwerking op basis van Vila en Kuster (2011)

Figuur 4 toont de sleutelfactoren voor een goede website volgens Vila en Kuster (2011). De bruikbaarheidsfactor heeft hier vooral betrekking op hoe gemakkelijk en snel je kan navigeren op een website. De inhoudsfactor betreft / verwijst naar de hoeveelheid informatie en kwaliteit daarvan. De servicefactor die niet enkel bestaat uit de service tijdens de aankoop, maar ook ervoor en erna. Ten slotte is er nog een heel belangrijke factor, de veiligheid. Een consument zal minder geneigd zijn om gegevens achter te laten, op een website die niet veilig lijkt. Daarbij concluderen ze dat jonge, online consumenten bij textielbedrijven meer belang hechten aan de bruikbaarheids-, informatie- en veiligheidsfactoren, dan aan de servicefactoren. Dat wil niet zeggen dat het onbelangrijk is, maar dat het op korte termijn niet de belangrijkste factor is. Ook tonen ze aan dat; een goede lay-out de bruikbaarheid verhoogt, productinformatie en variatie in de presentatie van producten het informatieve aspect van een website versterkt, een optimale reeks services de online services kunnen verbeteren en dat indicatoren van veiligheid het veiligheidsgevoel verhoogt.

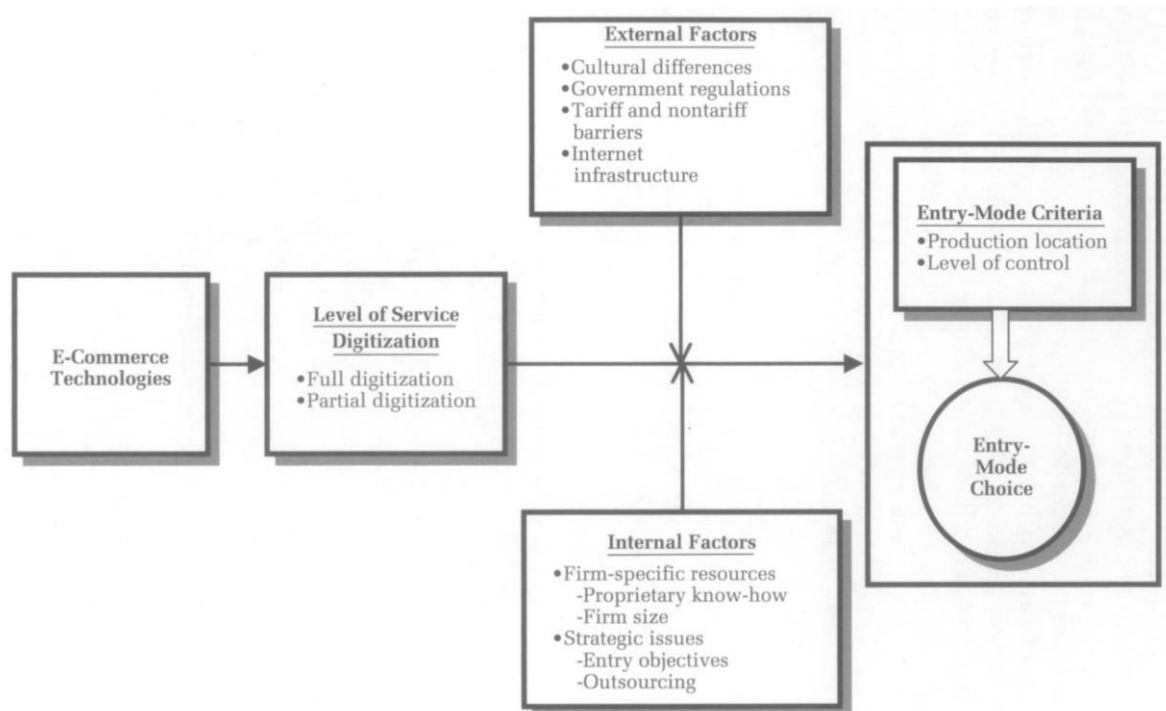
Propositie 2: Hoe maximaliseren Vlaamse modebedrijven hun klantenbinding en geven ze de consument vertrouwen om online aankopen te doen?

Propositie 2 wordt onderzocht aan de hand van de sleutelfactoren in Figuur 4, namelijk; de bruikbaarheid van de webwinkel, de hoeveelheid informatie en de kwaliteit daarvan, de service (voor, tijdens en na de transactie) en de perceptie van veiligheid door consumenten.

2.2 Verband tussen graad van servicedigitalisatie en e-commerce mogelijkheden in internationale markten.

Ekeledo en Sivakumar (2004) maakten een 'raamwerk' voor servicebedrijven, om via e-commerce nieuwe markten te betreden. Ze stelden dat de keuze van toetreding tot nieuwe markten samenhangt met de graad van servicedigitalisatie en interne en externe factoren.

Figuur 5 De impact van e-commerce technologie op de toetreding van nieuwe markten



Ekeledo en Sivakumar (2004)

2.2.1 Graad van digitalisatie

Figuur 5 is een raamwerk dat inzicht verschaft in het effect van e-commerce op de strategie voor toetreding van nieuwe markten door servicebedrijven. Dat raamwerk is met de veronderstelling dat de digitalisatiegraad van services een effect heeft op de locatie van de 'serviceproductie' en op de graad van controle. Omdat elke 'entry mode' afhangt van de controle die het bedrijf wil houden, is de digitalisatiegraad en de locatie van de serviceproductie van groot belang. Een volledig gedigitaliseerde service zou inhouden dat er geen enkele fysieke component in de service is en dat is quasi onmogelijk in de mode-industrie, zolang het bedrijf fysieke goederen verkoopt. Omdat digitalisatie nieuwe mogelijkheden biedt, is het interessant om te onderzoeken in hoeverre de mode-industrie gedigitaliseerd is en welke toetredingsmogelijkheden daarbij verkozen worden.

Propositie 3: In hoeverre is de Vlaamse mode-industrie gedigitaliseerd sinds de opkomst van e-commerce en welk effect heeft het op de internationale toetredingsmogelijkheden van de modebedrijven?

2.2.2 Externe factoren

Uit Figuur 5, kan men enkele belangrijke externe factoren afleiden die een invloed hebben op de keuze van een nieuwe markttoetreding. Culturele verschillen tussen de thuismarkt en de nieuwe markt kunnen een grote barrière zijn, omdat de door een markt gebrachte service, de gebruiken en waarden van een gemeenschap weerspiegelen. Het is niet enkel een barrière voor de traditionele internationale handel, maar heeft ook effect op het design van elektronische marketingtools, zoals een website. Het is vooral een barrière voor de websites die zich richten op consumenten uit landen met een andere cultuur of taal en waarbij lokale aanpassingen vereist zijn. Door een andere taal en gevoeligheid voor 'invallen' daarvan door de consumenten in een land, kan een lokale partner nodig zijn.

Ook de regulering in een land heeft effect op de entry mode. Een bedrijf kan bijvoorbeeld in één land een dochteronderneming opstarten en in een ander land met andere regulering, kiezen voor het geven van een licentie aan een lokale distributeur. Of producten en services kunnen (gedeeltelijk) verboden zijn.

Tarifaire barrières ontmoedigen import door een verhoogde kostprijs en daardoor kan lokale productie worden aangemoedigd. Ook bij Niet-tarifaire Barrières kunnen import ontmoedigen door een 'Buy Local' beleid van de lokale regering.

Ten slotte is er de internetinfrastructuur. Als een land een goed uitgebouwde e-commerce infrastructuur heeft en gespecialiseerde werkrachten heeft die daarmee kunnen werken. Dan zal dat e-commerce in een land stimuleren.

Propositie 4: Op welke manier en in welke mate houden Vlaamse modebedrijven rekening met externe factoren in hun webwinkel, bij de toetreding tot nieuwe internationale markten?

2.2.3 Interne factoren

Zoals af te leiden uit het raamwerk van Ekeledo en Sivakumar (2004) in figuur 5, zijn er ook interne factoren van belang op de toetredingsmogelijkheden in een nieuwe markt. Deze factoren zijn op te delen in twee subgroepen, de bedrijfsspecifieke factoren en de strategische zaken. Als bedrijfsspecifieke factoren onderzoeken/ identificeren zij enerzijds de gepatenteerde kennis en anderzijds de grootte van het bedrijf. De strategische zaken verwijzen in dit raamwerk naar de doelstellingen bij toetreding tot een nieuwe markt en outsourcing.

De bescherming van auteursrechten, handelsmerken of andere merkgebonden troeven zijn van groot belang bij de entry mode keuze van een servicebedrijf. Kopieergedrag en andere inbreuken daarop zijn niet zeldzaam. Wereldwijd verschillen de wetten over patenten en bescherming van handelsmerken en dergelijke, wat een invloed heeft op de keuze voor toetreding tot een nieuwe markt. In landen met een gebrek aan dergelijke bescherming is fysieke aanwezigheid een mogelijke bescherming, om kopieergedrag te determineren en tegen te gaan. Raustiala en Sprigman (2006) stellen dat er een paradox is in de innovatie en de intellectuele eigendomsrechten van bedrijven in de mode-industrie. Algemeen wordt verondersteld dat er tijd en geld kruipt in innovatie en weinig in kopiëren, waardoor innovatie wordt belemmerd in landen waar er geen bescherming is. Maar ondanks dat kopieergedrag veelvuldig voorkomen in de mode-industrie, is er wel veel innovatie. In tegenstelling tot de bescherming in andere sectoren, worden de ontwerpen van kleding niet onderworpen aan de intellectuele eigendomsrechten. Ondanks dat ontwerpen niet beschermd worden, blijft de industrie kledij en accessoires ontwerpen. Shamanaeva (2014) concludeerde dat kleine high-end fashionbedrijven voornamelijk kwaliteit, design en imago als troeven uitspelen in hun webwinkel, ondanks dat kopiëren veelvuldig en snel gebeurt.

Propositie 5: In welke mate en op welke manier spelen innovatie, design en bescherming van intellectuele eigendom een rol in de keuze van de strategie voor e-commerce van Vlaamse modebedrijven?

Ook de bedrijfsgrootte is van belang voor de toetredingsmogelijkheden. Ekeledo en Sivakumar (2004) stellen dat bedrijfsgrootte vooral van belang is voor toetredingsmogelijkheden van gedeeltelijk gedigitaliseerde servicebedrijven, omdat ze meer kapitaal nodig hebben dan de volledig gedigitaliseerde servicebedrijven.

Ten slotte zijn er de doelstellingen voor het toetreden tot een nieuwe markt, waarbij een bedrijf verschillende redenen kan hebben om een nieuwe markt te betreden. En een steeds meer gebruik van outsourcing door een steeds meer gedigitaliseerde wereld.

2.3 E-commerce, m-commerce en sociale media

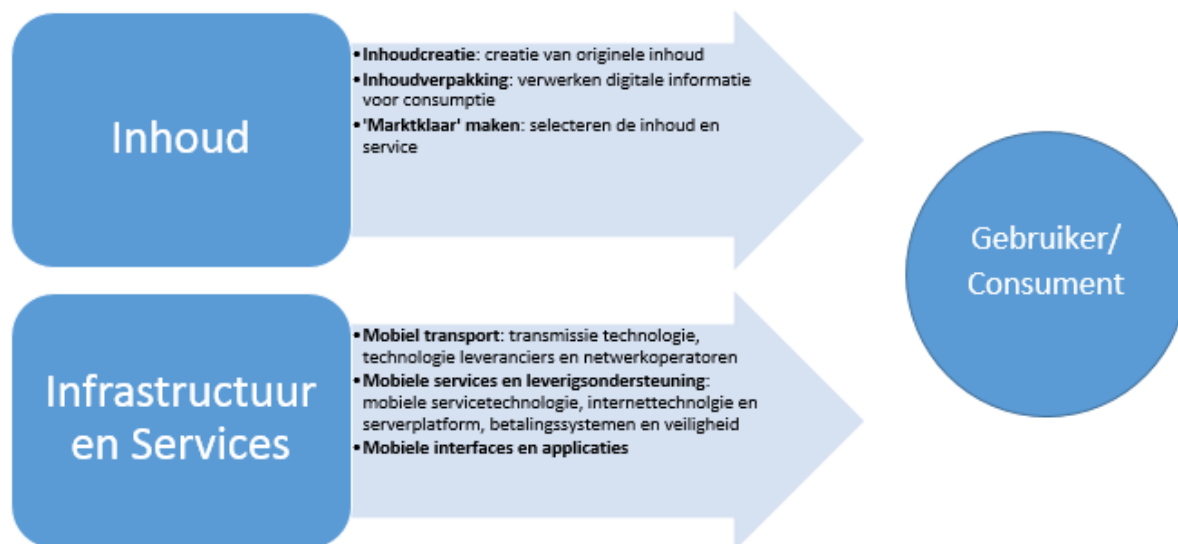
In dit onderdeel van de literatuurstudie wordt eerst toegelicht wat m-commerce is. Daarna wordt een gezamenlijke strategie van de beide commerciële kanalen met de sociale media besproken.

2.3.1 M-commerce

m-commerce houdt alle e-commerce activiteiten in die (gedeeltelijk) gebeuren via mobiele terminals en daarbij gebruik maken van draadloze telecomnetwerken voor communicatie met de e-commerce infrastructuur (Tsalgaditou en Pitoura, 2001).

Zoals bij e-commerce, zijn er ook sleutelfactoren bij m-commerce. Barnes (2002) legt dat uit aan de hand van een basismodel, dat wordt weergegeven in figuur 6. Dat model bevat zes sleutelfactoren, onderverdeeld in twee groepen, enerzijds inhoud en anderzijds infrastructuur en services. Het principe is grotendeels gelijkaardig aan dat van e-commerce en wordt bijgevolg niet verder besproken.

Figuur 6 Waardeketen van m-commerce

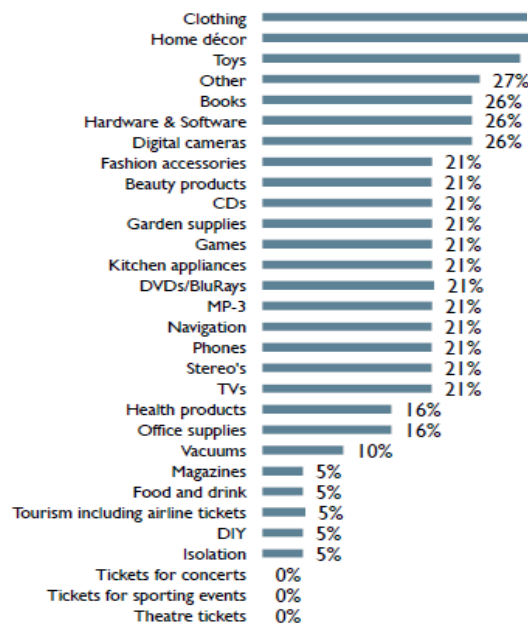


Eigen verwerking op basis van Barnes (2002)

Ondanks de overeenkomsten tussen e-commerce en m-commerce zijn er ook verschillen. Stafford en Gillenson (2003) maken dat onderscheid op basis van transactie en toegang. Volgens hen dient e-commerce voor het ondersteunen en verwezenlijken van transacties en is m-commerce meer om informatie te verkrijgen en te vergelijken. Ondanks het feit dat deze stelling algemeen wordt aanvaard, zijn hierbij bedenkingen te maken. De auteurs veronderstellen dit in het jaar 2003, toen de 'wireless protocol' WAP niet de verwachtingen inlost. Sindsdien zijn er andere protocollen en is de technologie niet blijven stilstaan, zoals bijvoorbeeld de opkomst van de Smart Phones.

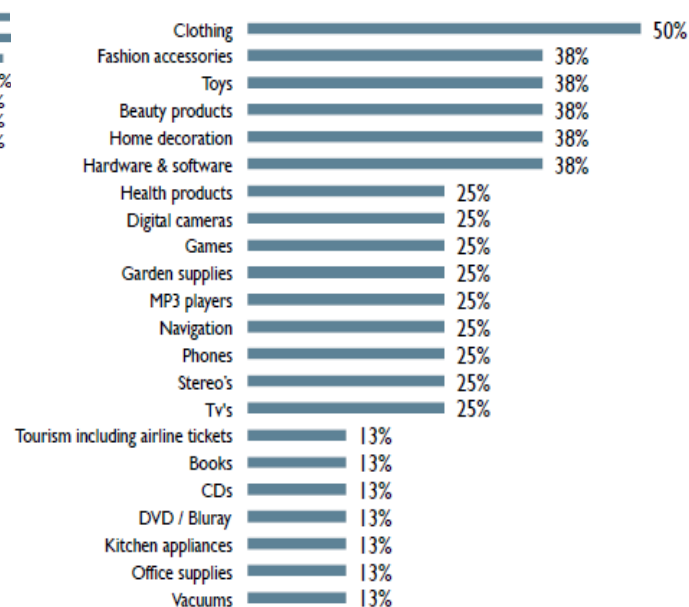
Tien jaar later toont een survey van BeCommerce (2013) aan dat in 2012, 42% van de ondervraagde bedrijven in België bezig is met m-commerce. De helft van alle mobiele aankopen zijn kleding, gevolgd door accessoires met 38% van de mobiele aankopen. Uit Figuur 7 en 8 kunnen we afleiden dat m-commerce voor gelijkaardige aankopen wordt gebruikt als in de gehele e-commerce

Figuur 7 Best verkochte goederen via e-commerce



BeCommerce (2013)

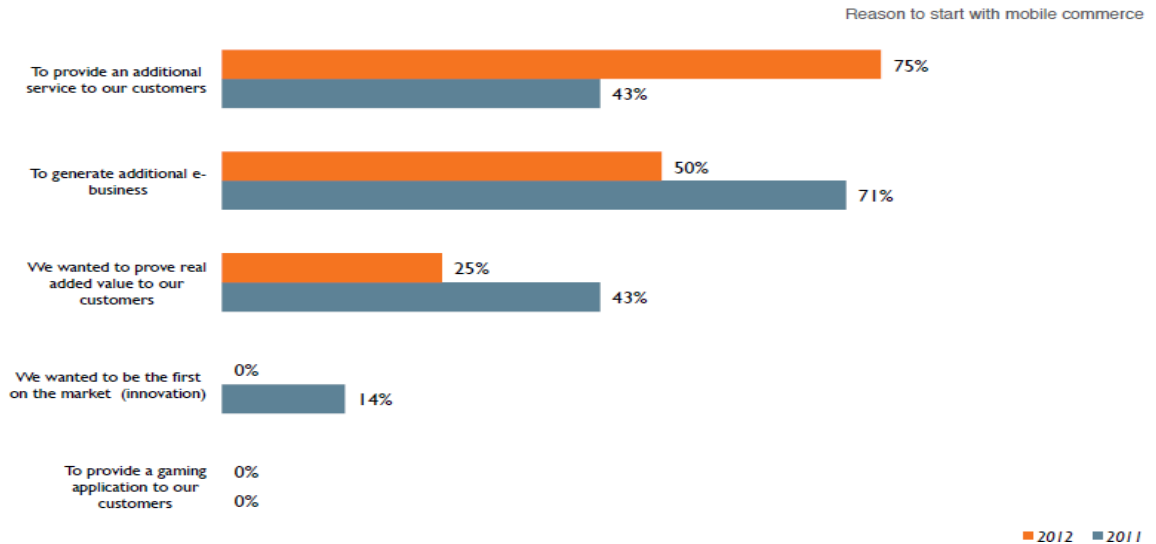
Figuur 8 Best verkochte goederen via M-commerce



BeCommerce (2013)

Figuur 9 toont dat uit een recent onderzoek van BeCommerce, de belangrijkste redenen om te beginnen met m-commerce, zowel een extra service aanbieden als extra internetzaken genereren zijn.

Figuur 9 Redenen om te starten met m-commerce



BeCommerce (2013)

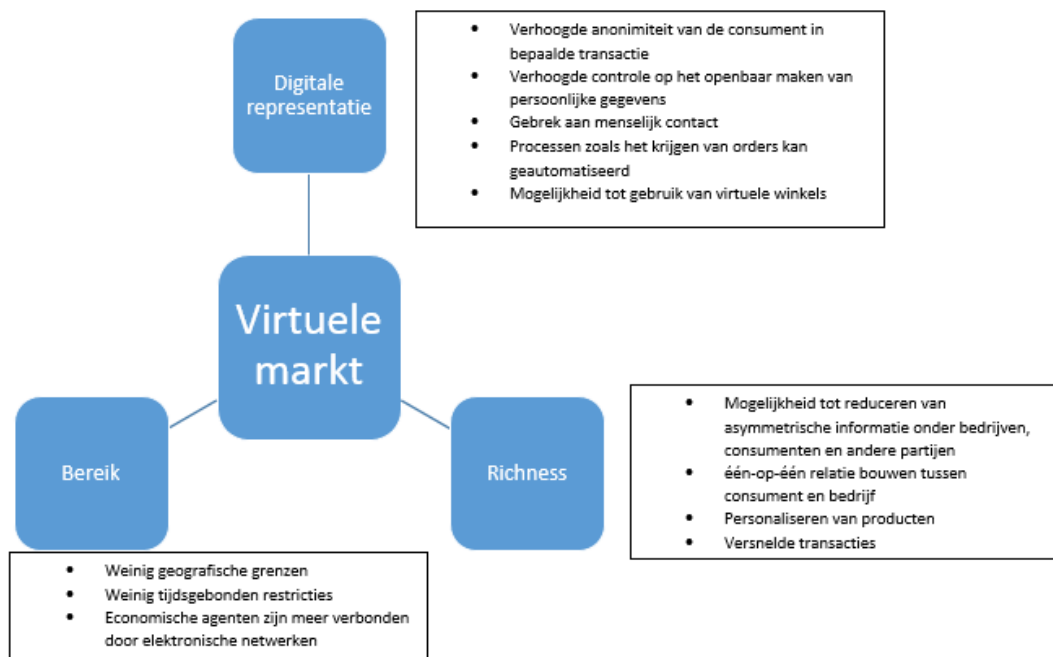
Niet alleen in België verdrievoudigde m-commerce, ook cijfers van e-commerce Europe (2014) bevestigen exponentieel stijgende cijfers voor heel de Europese Unie. Desondanks is de adoptie van m-commerce door bedrijven nog steeds laag en de penetratie door consumenten hoog. Slechts 42% van de door BeCommerce (2013) ondervraagde bedrijven is bezig met m-commerce.

2.3.2 Een gezamenlijke strategie voor de commerciële kanalen en de sociale media.

Donlevy en Zott (2000) ondervonden dat bedrijven het internet kunnen gebruiken om de transactie efficiënter te doen verlopen en dat het voor zowel het bedrijf als de consumenten voordelen biedt. Voor de consument wordt de transactie makkelijker en besparen ze daarmee tijd en het bedrijf kan daardoor leverancierskosten besparen en verticaal integreren en daar bovenop een grotere reeks producten en services aanbieden.

Ook zeggen de auteurs dat de 'plakfactor' van bedrijven meer waarde kan creëren door een toename van transacties. Die factor is volgens hen van groot belang door een groeiend aantal online consumenten, maar ook verkopers. Enkele middelen zijn; het belonen van de klantentrouw, het personaliseren van het product of de service, het scheppen van vertrouwen in de transactie en het creëren van virtuele gemeenschappen.

Figuur 10 Presentatie van de virtuele markt



Eigen verwerking op basis van Donlevy en Zott (2000)

Donlevy en Zott (2000) erkennen dat de virtuele markt andere kenmerken heeft dan de traditionele handel namelijk: beter bereik, 'richness' en digitale representatie.

Met het bereik doelen de auteurs vooral op de mogelijkheid om zoveel mogelijk mensen te verbinden. Daarmee bedoelen de auteurs niet enkel consumenten, maar ook: leveranciers, providers van complementaire goederen, verkopers enzovoort. Er kunnen wel restricties zijn aan grenzen bij het leveren van fysieke goederen, maar in het algemeen zijn er geen geografische grenzen. Iedereen kan kopen en verkopen via het internet.

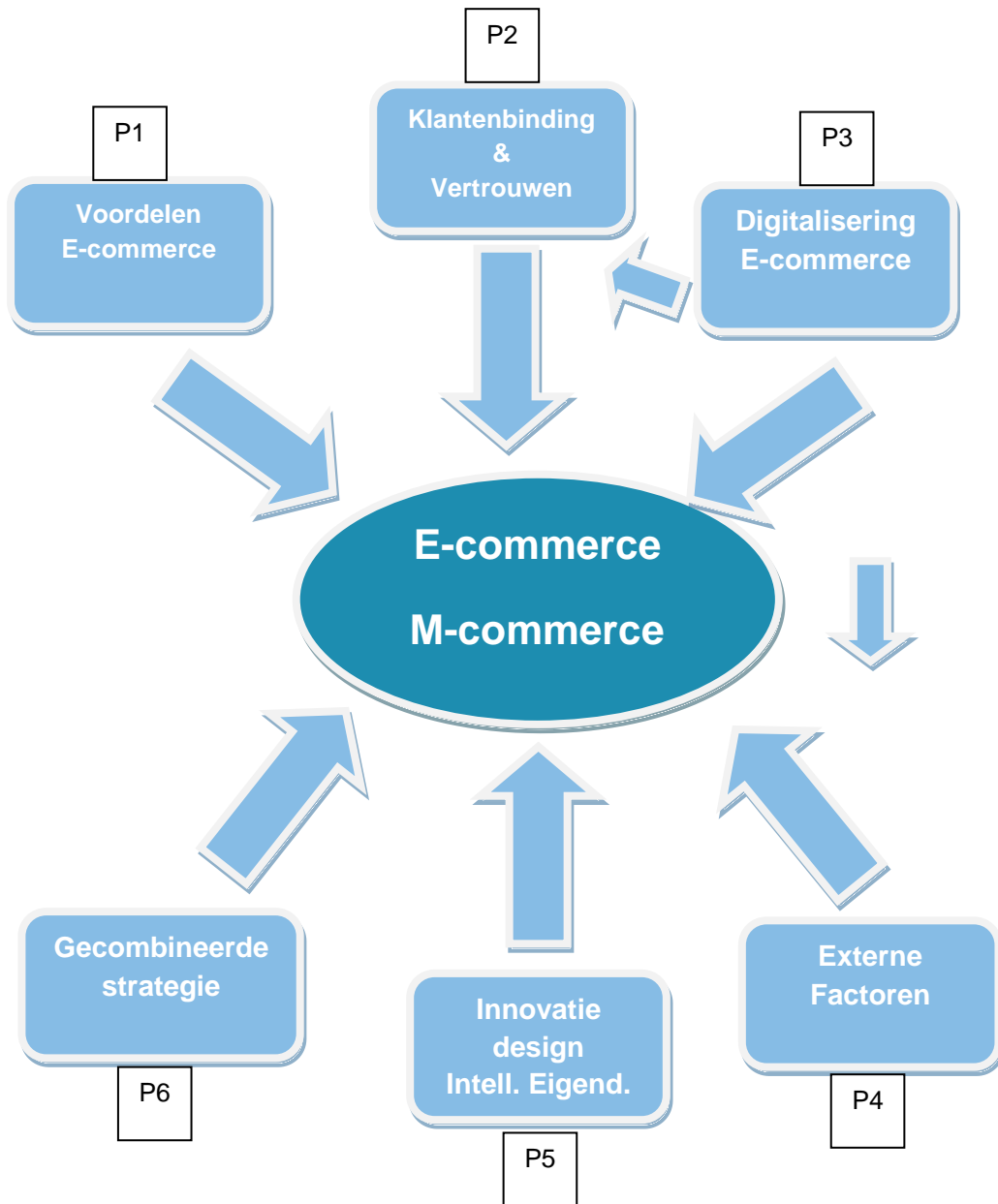
Donlevy en Zott (2000) stellen dat 'richness' in een virtuele markt voorkomt door een tweezijdig verkeer aan informatie en ook dat heeft voordelen voor beide partijen. Het effect van asymmetrische informatie valt weg en de consument weet wat en van wie er iets wordt aangekocht. Daardoor is er een machtsverschuiving naar de consument, maar ook het bedrijf heeft hierbij een voordeel. Er is meer inzicht in de gedragsaankopen en karakteristieken van de consument en daarmee een mogelijkheid tot meer gerichte marketing en het verkrijgen van waardevolle feedback. Ook het aanbieden van complementaire goederen is daardoor een optie, wat de consument tijd bespaart bij het zoeken daarnaar.

De virtuele markt kan volgens hen ook een barrière vormen voor de consument, door een gebrek aan menselijk contact. Daardoor kan er volgens Donlevy en Zotte (2000) een gebrek zijn aan vertrouwen voor de veiligheid van de transactie, de service kan ondermaats lijken of het terugbrengen van miskopen kan een probleem worden. Dat kan worden opgevangen door de transactie zo simpel en 'zoveel mogelijk foutvrij' te maken, of door virtuele gemeenschappen te creëren.

Zoals beschreven heeft de virtuele markt vele voordelen, maar kan een gebrek aan menselijke interactie een barrière vormen. Die barrières kunnen afnemen door virtuele gemeenschappen op te richten en omdat alle bovenstaande zaken in elkaar verweven zijn, is een gezamenlijke strategie voor e-commerce, m-commerce en sociale media van aanzienlijk belang.

Propositie 6: In welke mate draagt een gecombineerde strategie van e-commerce, m-commerce en de sociale media bij, tot het verkrijgen van een groter aandeel in de internationale (elektronische) markt?

2.4 Overzicht proposities



3 Methodologie

In de literatuurstudie werd een centrale onderzoeksvraag en enkele proposities opgesteld. Om daar antwoord op te geven wordt in dit onderzoek een voorkeur gegeven aan kwalitatief onderzoek. Omdat internationaliseren via de elektronische markt een recent fenomeen is, zijn daar niet veel onderzoeken naar gedaan (Doherty, 2000; Elsner et al, 2009). Om daar nieuwe inzichten te verwerven en door de aard van het onderzoek, is kwalitatief onderzoek aangewezen. Kwalitatief onderzoek brengt primaire kwalitatieve gegevens op door middel van twee technieken; enerzijds het participierend waarnemen en anderzijds aan de hand van kwalitatieve onderzoeksinterviews (Saunders et al, 2011). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van beide technieken.

Het participierend waarnemen houdt in dat men gegevens verzameld door te observeren in het veld en deelneemt aan de activiteiten. Observeren is hier niet alleen kijken, maar waarnemen in het algemeen. Daartoe behoren alle gegevens die worden verzameld, van wat mensen zeggen tot verzamelde documenten (Baarde et al, 2013). Deze techniek zal nieuwe inzichten opleveren tijdens een congres over e-commerce voor de Vlaamse mode-industrie. Die inzichten zullen van pas komen tijdens de niet-gestandaardiseerde interviews en in de uiteindelijke conclusie. Daarom wordt in dit onderzoek niet gekozen voor niet-participierend (kwantitatief) waarnemen, omdat daarvoor op voorhand wordt vastgesteld wat men uit die waarneming moet onderzoeken en er daarbij geen ruimte is voor nieuwe inzichten.

In een gestructureerde (kwantitatieve) interview kan er niet worden afgeweken van de vragen en de volgorde waarin ze gesteld worden. De interviewer heeft hierbij alle controle, maar daardoor is er geen ruimte voor nieuwe, potentieel interessante inzichten. Saunders et al (2011) beschrijven gestructureerde interviews als volgt: *“Bij gestructureerde interviews worden vragenlijsten gebruikt die gebaseerd zijn op een vooraf bepaalde en gestandaardiseerde of identieke verzameling vragen, die we door de interviewer ingevulde vragenlijsten noemen, of enquêtes”*.

Het andere uiterste is de diepte-interview, waarbij er vooraf geen vragen worden opgemaakt. De geïnterviewde kan hierbij vrijuit praten. Saunders et al (2011) beschrijven diepte-interviews als volgt: *“De geïnterviewde krijgt de kans om vrijuit te praten over gebeurtenissen, gedrag en meningen die verband houden met het onderzoeksgebied, zodat dit soort interactie soms niet-gericht wordt genoemd. Dit wordt gekenmerkt als een informantinterview”*.

Omdat er duidelijke vragen moeten gesteld worden om de proposities te beantwoorden, maar ook nieuwe (gemiste) inzichten te verkrijgen, worden semigestructureerde interviews afgenomen. Daarbij wordt een lijst met thema's (proposities) opgesteld en vragen die moeten worden behandeld, hoewel die per interview kan variëren. Daarmee kan je, afhankelijk van het bedrijf, vragen; weglaten, van volgorde wisselen en zelfs extra vragen stellen. Ook het belang van menselijk contact kan hier volgens Saunders et al (2011) een rol spelen. *“Het is onze ervaring dat managers eerder geïnterviewd willen worden dan dat ze een (kwantitatieve) vragenlijst invullen, vooral als ze het onderwerp interessant en relevant vinden voor hun huidige werk Een interview geeft hen dan de gelegenheid om over gebeurtenissen na te denken zonder dat ze iets hoeven op te schrijven”*. De conclusie uit voorgaande tekst is, dat managers de voorkeur geven aan

een interview en niet aan een survey. Zoals eerder vermeld gaat dit onderzoek over een recent fenomeen waarover weinig wetenschappelijke literatuur werd gepubliceerd en net daarom kan men dit niet grondig onderzoeken op basis van een gestructureerd interview. Er is een algemeen kader op basis van de bestaande literatuur, maar flexibiliteit van de vragen is nodig om resultaten te verkrijgen die men niet kan halen uit de literatuurstudie.

Voor dit onderzoek moet de geïnterviewde verantwoordelijk zijn voor (een deel van) de e-commerce van de onderneming. Verder moet voor dit onderzoek de onderneming zelf ook voldoen aan volgende belangrijke criteria. Ten eerste moet de onderneming actief zijn in het midden- en hoger segment van de mode-industrie. Vervolgens moet de onderneming actief zijn in de elektronische markt en moet ze ook verkopen aan consumenten buiten België. Ten slotte moet de onderneming minstens één jaar exportervaring hebben.

De primaire data wordt verkregen door de interviews op te nemen en uit te typen in een Full Transcript. Alle verzamelde informatie wordt schematisch voorgesteld en vervolgens gecodeerd, met behulp van de software van Nvivo. Omdat het gaat over kwalitatieve gegevens is er een zekere flexibiliteit in het categoriseren. De categorieën kunnen namelijk wijzigen en/of er kunnen categorieën bijkomen. Ook helpt deze software, om een grote hoeveelheid informatie te reduceren, zonder dat men waardevolle informatie verliest.

Als aanvulling op de primaire data, wordt ook secundaire data verzameld. De verzameling van de secundaire data gebeurt documentair, zowel schriftelijk als niet-schriftelijk. De niet-schriftelijke gegevensverzameling houdt in dat de websites van de ondernemingen en de multimedialverslagen over de betrokken ondernemingen worden geanalyseerd. De schriftelijke gegevensverzameling houdt in dat mediaverslagen in tijdschriften, kranten en dergelijke worden geanalyseerd. Ook andere schriftelijke gegevens zoals enquêtes, tellingen, statistieken, databases enzovoort worden onderzocht (Saunders et al 2011).

3.1 Overzicht Cases

Tabel 1 Overzicht casestudies

	Case 1	Case 2
Functie respondent	Zaakvoerder	Verantwoordelijke online winkel
Oorsprong onderneming	Vlaanderen, België	Vlaanderen, België
Oprichting bedrijf	1963	2003
Oprichting webwinkel	2009	2012
Grootte onderneming (omzet 2013)	7-40 miljoen euro	> 40 miljoen euro
Grootte onderneming (personeel 2013)	> 250 werknemers	> 250 werknemers
Voornaamste reden van groei	Organisch	Acquisities
Activiteiten	Productie en verkoop	verkoop
Fysieke vestiging België	Ja	Ja
Fysieke vestiging Buitenland	Ja	Ja
Internationaal actief	Ja	Ja
% omzet door e-commerce	2%	4%
% omzet e-commerce buiten België	38%	20-30%

Tabel 2 Overzicht gebruikte data voor analyse

	Case 1	Case 2
Duur interview	1u 10 min	1u 53 min
Externe bronnen	Bedrijfspresentatie Jaarverslagen Krantenartikelen (2) Sociale netwerksites (2) Website	Jaarverslagen Krantenartikelen (3) Sociale netwerksites (4) Website

4 Resultaten

In dit deel worden de resultaten van het onderzoek toegelicht in twee onderdelen. Eerst wordt de within-case analyse uitgevoerd en vervolgens de cross-case analyse. De within-case analyse geeft per case een dieper inzicht over het belang van e-commerce en m-commerce en de achterliggende redenen van de gebruikte internationalisatiestrategie met de twee handelswijzen. Vervolgens worden die inzichten in de cross-case analyse vergeleken met andere cases, om na te gaan of er bepaalde gelijkenissen en/of verschillen zijn

4.1 Within case analyse

In dit onderdeel worden de cases apart bestudeerd en wordt er nagegaan in hoeverre dat e-commerce en m-commerce belangrijk zijn in de internationalisatiestrategie voor de onderzochte modebedrijven.

4.1.1 Case 1

Het eerste modebedrijf startte als productiebedrijf voor andere modebedrijven en besloot op een gegeven moment zelf een collectie op te starten. Het bedrijf werkt hard aan haar imago en positioneert zich graag als een merk van het hoger segment. Ze past dit toe in elke keuze dat ze maakt en de service dat ze levert. Een belangrijk gevolg daarvan is dat alle bedrijfsprocessen behalve de online winkel, van ontwerp tot productie en verkoop, in eigen handen zijn. Sinds de start van de eigen collectie breidde het bedrijf zich uit met een gemiddelde van één winkel per jaar, tot een aantal van 25 eigen winkels in 3 landen. De eigen winkels zijn de voornaamste reden van de jaarlijkse groei, maar verder wordt er ook verkocht in Multi-merkenwinkels en nog recenter in een online winkel.

Aanvankelijk stond de zaakvoerder weigerachtig ten opzichte van een online winkel voor een modebedrijf. Een online winkel slaagt het hele serviceproces, van kleren passen tot uitleg van de verkoopsters over en dat zou naar eigen zeggen niet werken voor het cliënteel van het bedrijf. Zoals eerder vermeld, werkt het bedrijf aan haar imago en besloot het om in 2009 een online winkel te openen. In het hoger segment van de Belgische mode-industrie was het bedrijf één van de eersten en dat leverde de nodige media-aandacht op. In de periode van de oprichting waren zij al intern bezig met het ontwikkelen en implementeren van een ERP-pakket, wat ervoor zorgde dat de online winkel werd uitbesteed. De externe partner is niet gespecialiseerd in een online winkel voor modebedrijven, maar heeft een standaard online winkel voor allerlei sectoren. Dat zorgt ervoor dat de werking en eventuele ambities beperkt zijn, wat mede zorgde voor de ontwikkeling van een eigen online winkel in de nabije toekomst. Het modebedrijf zag in dat er veel potentieel ligt in de elektronische handel en ontwikkelde een strategie daarvoor. Er wordt ingezet op een multi-channel aanpak, waardoor de klant kan aankopen bij een verkooppunt naar voorkeur. De online winkel kan worden geïntegreerd in het ERP-pakket waarin alle bedrijfsprocessen, zoals; opslag, logistiek e.d. zitten.

Voor de online winkel is er geen aparte opslag voorzien, maar worden voorraden van de offline winkels en de centrale opslagplaats benut. Als een klant via de online winkel een aankoop doet, wordt eerst gekeken of de producten in de centrale opslagplaats liggen. Als dat niet het geval is, kijkt men of er nog stuks in de winkels liggen en waar. Aangezien de leveringen van en naar de winkels tweewekelijks is, kan de levertijd daardoor oplopen. Het stuk wordt naar de centrale opslagplaats gebracht, van waar het weer wordt verzonden naar klant. Er is gekozen voor deze manier van werken, omdat er van elk kledingstuk maar een beperkte oplage is. De klant wordt geholpen voor zover de voorraad strekt, daarbovenop wordt er gratis geleverd en geretourneerd. Voor het bedrijf maakt het niet uit in welke vestiging de stuks liggen, omdat het hoort bij de geleverde service. Dat zou passen in de strategie om een kwaliteitsvolle service aan te bieden aan hun doelgroep, zijnde actieve vrouwen boven de 30 met hogere inkomens. Aanvankelijk werd als test een deel van de collectie te koop aangeboden in de online winkel, maar op vraag van het cliënteel werd vervolgens de hele collectie online aangeboden. Een belangrijk gevolg van dit systeem is dat er geen prijskortingen worden gegeven in de online winkel, omdat het logistiek systeem dat niet toelaat.

Dit bedrijf is vooral gekend in de Benelux en legt daarom de focus vooral in die regio, ook de weinige culturele verschillen tussen die landen is een belangrijke factor. Ongeveer 90% (België 62%) van de e-commerce omzet wordt gegenereerd in de Benelux en de overige 10 % voornamelijk in de andere buurlanden en Zwitserland. *“Die Webshop functioneert puur in de landen waar ik mijn eigen winkels heb, waar dat ik serieuze campagnes voer in magazines en waar dat de naam (...) gekend is”.*

De zaakvoerder gaf voor de oprichtingskosten van zijn online winkel een schatting van 100 000-150 000 euro. Daarbij houdt men niet alleen rekening met de oprichting van de website, maar ook de achterliggende ERP-links en daarmee ook de integratie met alle andere bedrijfsprocessen. Vooral dat laatste kunnen de kosten voor een online winkel doen oplopen. *“Gans dat verhaal moet kloppen en dat is moeilijk. Vandaar dat die kostprijs soms oploopt, omdat je al die dingen moet voorzien. Dat er bijvoorbeeld een mail vertrekt, waarbij de klant wordt bedankt voor de bestelling en er wordt gezegd wanneer de bestelling wordt verstuurd. Als het verstuurd wordt, dat de klant dan een mail krijgt dat zegt wanneer die de bestelling mag verwachten”.* En toch is de oprichting van een online winkel voor dit bedrijf goedkoper, dan van een fysieke winkel. De voornaamste reden daarvoor is dat het wordt geïntegreerd met de andere bedrijfsprocessen. *“Bij mij loopt dat ook samen met hetgeen dat ik hier al heb. Bij mij is dat niet met een extra personeelslid, maar mijn bestaande mensen gaan elk een deeltje doen. Mijn boekhouder neemt daar een deeltje van bij, mijn informaticamensen een deel. Dus die nemen dat voor een stukje bij. Ik gebruik het magazijn dat ik heb (...) Maar voor mij is het een goedkoper gegeven, omdat ik geen huishuur moet betalen. Ik zit vaak aan 10 000 euro huur voor een winkel, per maand. En dan moet je daar de elektriciteit bij doen, dat is vaak 4000 euro per maand (die spots, airco en gans die dingen). De winkelinrichting kost 250 000 euro,(...) Ik heb 4 verkoopsters en een gerante per winkel, dat kost veel geld.”*

Ondanks dat een online winkel goedkoper is in oprichting gaat dat niet gepaard met kostenbesparingen, de kosten komen er bovenop en niet ter vervanging van iets. Waarbij de grootste kost voor de online winkel van dit bedrijf, het maken van de foto's is. Er zijn vier collecties per jaar en voor allemaal wordt er een fotoshoot van drie dagen gehouden. Er worden totaalsilhouetten aangeboden op de website, om de gemiddelde ticketwaarde en aantal stuks per ticket te verhogen. Na het maken van de foto's gaat daar nog een bewerkingsproces achteraf, waarbij de kleuren worden gecorrigeerd naar de kleuren van een fysiek kledingstuk en waarbij het lijkt of er iemand de kleren draagt. Een andere grote kost is het gratis versturen en retourneren van de kledij.

Om verkopers naar de online winkel te leiden gebruikt het bedrijf voornamelijk Direct Mailing, zowel fysiek in boekvorm, als per e-mail. Ze kopen ook ruimtes in magazines, werken ze met persattachés en ze doen aan sponsoring. Echter is dat met de huidige website beperkt tot een vermelding van de online winkel. In de toekomst is het de bedoeling om met de nieuwe online winkel, daar een marketingstrategie voor op te zetten. Zoals eerder vermeld, worden er geen prijs-en kortingspromoties gegeven in de online winkel. Ook dat zou passen binnen de strategie om bij het hoger segment te behoren en meer de nadruk te leggen op service en kwaliteit.

De toekomstige website zal gebruiksvriendelijk zijn voor mobiele gebruikers, maar verder is er geen strategie voor dat segment in hun doelgroep. Ook voor de sociale media is er momenteel geen strategie, omdat het momenteel wordt beheerd door de beheerders van de online winkel. Het bedrijf zit momenteel in een overgangsfase, waarbij men nog moet uitzoeken wat de mogelijkheden zijn met een online winkel in eigen beheer, welke competenties ze daarvoor bezitten en welke ze nog moeten ontwikkelen. Eens dat duidelijk is, zal er gewerkt worden aan een strategie. Als dat in orde is, kan er sprake zijn van een algemene strategie, om de online winkel te integreren met de mobiele gebruikers en sociale media.

Tabel 3 Overzicht Case 1

Voordelen e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> • Goedkopere oprichting • Kostenbesparing door integratie met andere bedrijfsprocessen • Omzetstijging dankzij nieuw cliënteel • Dataverzameling voor het bepalen van nieuwe collecties
Maximalisatie klantenbinding en vertrouwen geven tot aankopen in online winkel?	<ul style="list-style-type: none"> • Gratis verzending en retour • Vragen van feedback • Klaarstaan voor vragen van de klant • Toekomstplannen voor interactie via sociale media
Digitalisatie mode-industrie	<ul style="list-style-type: none"> • Alle bedrijfsprocessen van na het ontwerp tot de levering zijn geautomatiseerd • Service na verkoop is gedeeltelijk geautomatiseerd
Rekening houden met externe factoren?	<ul style="list-style-type: none"> • Ervaart geen culturele verschillen door focus op de Benelux • Geen tarifaire belemmeringen • Geen andere belemmeringen
Innovatie, design en intellectuele eigendom	<ul style="list-style-type: none"> • Trendvolger, geen trendsetter • Kan weinig doen tegen kopieergedrag • Doet wel beroep op copyright bij exacte kopieën
Gecombineerde strategie webwinkel, mobiele gebruikers en sociale media	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie sociale media, na integratie webwinkel. Voorlopig in beheer van beheerders van de webwinkel • Mobielvriendelijke website • Geen gezamenlijke strategie

4.1.2 Case 2

Het tweede modebedrijf startte met de overname van een kledingmerk dat op de rand van een faillissement stond en is sindsdien vooral gegroeid dankzij acquisities van modemerken in België en Nederland. Het aantal werknemers is daarbij ongeveer gelijk verdeeld over de twee landen. Behalve de eigen winkels in België en Nederland, werkt het bedrijf ook met wholesale-klanten in binnen- en buitenland. Daarbij verkopen ze buiten de Benelux voornamelijk hun collecties aan agenten of winkels in de buurlanden en in mindere mate ook in Spanje en Jordanië. Het belang van de wholesale-klanten is zeer belangrijk voor het bedrijf, aangezien het een belang van ongeveer 50% vertegenwoordigt van de omzet.

De verschillende merken hebben een andere doelgroep. Maar in het algemeen kan worden gesteld dat bijna alle merken mikken op het vrouwelijk publiek, maar ze hebben daar allen een aparte online winkel voor. Er wordt gemikt op mensen die bezig zijn met mode, maar meer trendvolgers zijn in plaats van trendsetters. Het merk waarop de focus ligt in dit stuk, heeft daarbij ook baby's en kinderen als doelgroep. De online winkel van dat merk werd opgericht in 2012 en is van overal ter wereld bereikbaar, maar directe verzending is enkel naar Belgische en Nederlandse klanten. Voor klanten uit andere landen wordt er verstuurd via de doorstuurservice van Bongo en aan die klanten wordt daarvoor een extra kost aangerekend. De achterliggende reden zijn de verschillen in regulering voor andere landen, waarbij bijvoorbeeld Duitsland een strengere regelgeving hanteert. Als een klant uit de Benelux iets wil laten leveren zijn er momenteel twee keuzes: het gratis leveren van de goederen naar de winkels en het ook via de winkel gratis terugzenden. De klant kan het thuis laten leveren via GLS, waarbij het voor de klant vanaf 50 euro gratis is. Als het een bedrag onder 50 euro is, worden de verzendingskosten aangerekend. De achterliggende reden is dat het bedrijf merkte bij één van de merken, dat gratis levering zorgde voor een daling van de ticketprijs en dat producten sneller worden teruggestuurd. Voor de Nederlandse klanten wordt er gekeken om in de toekomst met Kiala te werken, omdat het voor hen momenteel 20 euro kost om hun kleren terug te zenden.

Afhankelijk van de periode staat de online winkel in de top 3 van de eigen winkels. Tijdens de solden wint de webwinkel aan belang, omdat de klant daar het grootste assortiment terugvindt. Het is in die periodes dat de online winkel 60% van zijn totale omzet draait. Er is echter een keerzijde aan dit systeem, want het winkelpersoneel doet hierbij zelf aan orderpicken in de stock en dat tijdens een drukke periode. *“wij hebben niet ergens in ons magazijn een deel voor de webshop om online te zetten. Wij nemen de stock van alle eigen winkels en zetten daar een ‘trash hold’ (...). Het kan zijn dat een stuk er, in één maat, in Antwerpen niet meer is, maar dat er nog wel een stuk in Leuven ligt. En de klanten beginnen dat te beseffen, zeker tijdens de solden”.*

Tijdens de oprichting werd er gekozen voor een standaard online winkel bij een externe partner. Met de huidige standaard webwinkel zijn er veel beperkingen en botst het bedrijf op haar grenzen om de online verkopen te doen groeien. Men kan mensen naar een online winkel lokken, maar dat wilt niet zeggen dat ze aankopen. Daarom wilt het bedrijf relevante content creëren om de conversiegraad te verhogen en klanten aantrekken op een niet-opdringerige manier. En dat kan onvoldoende met het huidige systeem.

Maar om meer te kunnen inspelen op de actualiteit en nieuwe trends, schakelt het bedrijf in de nabije toekomst over naar een meer op maat gemaakte online winkel. *“Het is vandaag de dag niet meer voldoende om uw artikels online te zetten. Je moet ook content toevoegen. En dan vooral relevante content. Ik denk dan bijvoorbeeld aan dat als je een store locater hebt, je dan aangeeft wat de leuke attracties zijn rond uw winkel. Een leuke koffiebar of iets dat past en dat kunnen we nu ook allemaal niet. En dat trekt mensen op een natuurlijke manier (...). Je kan bijvoorbeeld een blog posten over hoe dat je de kleding moet wassen, of hoe de interne keuken draait en dat kan altijd heel leuk zijn voor mensen om te lezen”.*

Het streefdoel met de nieuwe winkel is om het aandeel van de online aankopen in de totale omzet te verdubbelen van 4 naar 8%. Een ander voordeel van de nieuwe webwinkel is dat men op termijn verschillende prijzen kan toepassen in andere landen. Dat laatste is echter niet vanzelfsprekend, omdat lokale wholesale-klanten daar niet

tevreden mee zijn. Voor dit bedrijf is het van belang om een goede band te onderhouden met de wholesale-klanten, aangezien zij de helft van de totale omzet vertegenwoordigen. *“Dat hangt er een beetje vanaf van hoe dat zit met de agenten. De Spaanse agenten zijn daar natuurlijk niet altijd even blij mee dat je daar een website zal opzetten. (...) Dat is niet altijd eenvoudig, omdat veel klanten dat zien als een bedreiging en daar moet je heel voorzichtig mee zijn. Zoals ik al zei, 50% komt van wholesale en dat haal je niet zomaar op met uw webshop.”* Ook stelt de verantwoordelijke van de webshop dat de oprichtingskosten van een online winkel niet goedkoper is. Voor elke kost van een fysieke winkel, is er een equivalent voor de online winkel. *“Het huren van een pand kan je in beperkte mate vergelijken met de huur van al uw licenties. (...) moet je bijvoorbeeld maandelijks uw licentiekost betalen, uw server betalen bij Amazon, uw DNS records betalen en zo verder. Dat is allemaal een equivalent. Als je een goede e-commerce site wilt hebben? Dat kost gigantisch veel geld! Een winkel moet je om de twee jaar schilderen en een e-commerce site moet je elke zes maand een update doen.”* Ook doet het modebedrijf niet aan kostenbesparingen met een webwinkel. Er zijn namelijk nog steeds inpakkers nodig, de verzendkosten zijn voor het bedrijf vanaf een bestelling van 50 euro, er worden folders gemaakt, enz..

Ondanks dat er geen kostenvoordelen zijn met een webwinkel, zijn daar toch enkele voordelen aan verbonden. Een online winkel is altijd open en men kan veel data verzamelen van de klant. Doordat de webwinkel altijd bereikbaar is, is er enigszins een verschuiving van het offline medium naar het online medium. Klanten kijken vaak eerst of het aanbod voldoende is, vooraleer ze een winkel binnenstappen. Via Google Analytics verkrijgt het bedrijf veel informatie over de klant en kan daardoor inspelen op meer specifieke behoeftes.

Door de standaard webwinkel wordt het bedrijf beperkt in haar mogelijkheden. Er wordt voorlopig niet veel gedaan met sociale media en mobiele gebruikers. Daardoor plukt het bedrijf niet de marketingvoordelen van de online marketing, maar zit het bedrijf voorlopig in een overgangsfase naar de nieuwe mobielvriendelijke webwinkel. Er is al een algehele strategie uitgestippeld over de werking van de mobiele gebruikers, sociale media en de webwinkel. Die nieuwe strategie wordt verder uitgeweid in de cross-case analyse, in de vergelijking met de eerste case.

Tabel 4 Overzicht case 2

<p>Voordelen e-commerce</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Altijd open en bereikbaar • Omzetstijging door nieuw cliënteel • Inspelen op specifieke voorkeuren en behoefte dankzij het verzamelen van data
<p>Maximalisatie klantenbinding en vertrouwen geven tot aankopen in online winkel?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inspelen op actualiteit • Becommerce kwaliteitslabel • Houdt rekening met populaire betalingsmethoden in het buitenland, zoals achteraf betalen in Nederland. • Beantwoorden van vragen per e-mail binnen de 24 uur en zelfs dezelfde dag, als de vraag voor 16u wordt gesteld. • Toekomstplannen voor interactie via sociale media. • Toekomstplannen voor het creëren van content voor de mobiele/online gebruikers
<p>Digitalisatie mode-industrie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisatie van order tot verkoop • Levering geautomatiseerd, maar outsourcet • Service na verkoop gedeeltelijk geautomatiseerd door middel van een FAQ-pagina.
<p>Rekening houden met externe factoren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ervaart culturele verschillen en stemt collectie daarop af. • Eventuele plannen tot segmentatie per land met de nieuwe webwinkel
<p>Innovatie, design en intellectuele eigendom</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trendvolger, geen trendsetter • Kan weinig doen tegen kopieergedrag
<p>Gecombineerde strategie webwinkel, mobiele gebruikers en sociale media</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingkalender met mogelijke integratie per actie.

4.2 Cross-case analyse

In dit deel worden de cases onderling vergeleken, en wordt er getracht vast te leggen waarin de cases verschillen en waar er zich gelijke situaties voordoen. Op deze manier trachten we een zo volledig mogelijk antwoord te geven op elke propositie.

4.2.1 **Propositie 1: Welke voordelen biedt e-commerce voor internationale modebedrijven in de huidige geglobaliseerde markt en op welke manier?**

Uit onderzoek blijkt dat de oprichting van een online winkel goedkoper kan zijn, als het volledig wordt geïntegreerd in alle bedrijfsprocessen. Als de webwinkel wordt behandeld zoals een fysieke winkel, zal elke mogelijkheid op kostenbesparingen onbenut blijven. De grootste kost bij een oprichting zijn de ontwikkeling en implementatie van de webwinkel en de integratie met het systeem van het bedrijf. Voor de eerste case is de oprichting zeer gunstig en worden de voornaamste besparingen bekomen door de bestaande capaciteit van ondersteunde diensten te benutten zoals: IT, centrale opslagplaats, marketing, service e.d.. Voor de tweede case lijkt het op het eerste zicht dat er geen kostenbesparingen met de oprichting zijn, alhoewel daar intern enige discussie over is. Het bedrijf werkt ook voor de nieuwe webwinkel met externen en stelt dat hoe meer je met de webwinkel wilt doen; hoe meer je daarvoor betaalt.

Alhoewel men kosten kan besparen tijdens de oprichting van een webwinkel, kan aan de hand van beide cases worden gesteld dat er geen kostenbesparingen zijn in het beheer en onderhoud van een online winkel. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat er in het algemeen voor elke kost van een fysieke winkel een alternatief is voor een online winkel. De licentie voor de webwinkel is bijvoorbeeld het online equivalent van de huur en het heeft enkele keren per jaar een update nodig. Voor de werking van de online winkel dient men ook mensen met kennis van de online handel aan te nemen, ter ondersteuning van de webwinkel. Aan een webwinkel gerelateerde kosten zijn: het inpakken, verzenden en retourneren van de goederen. Vaak omdat dit als een gratis dienst wordt aangeboden aan het cliënteel.

Op vlak van marketing en communicatie zijn beide bedrijven beknot in hun mogelijkheden door de standaard webwinkel. Het eerste bedrijf vermeldt momenteel enkel de webwinkel in alle communicatie, maar heeft met de nieuwe webwinkel plannen om daarvoor een marketingstrategie op te stellen. Ook het tweede bedrijf wacht op de nieuwe online winkel om daar meer uit te kunnen halen. Er heerst het gevoel dat men achterop hinkt door de standaard webwinkel en dat men daar niet de volledige potentie van benut. Het haalt met de standaard webwinkel niets uit om mensen naar de online winkel te lokken, want men kan daarmee de conversiegraad niet omhoog halen.

Ondanks de gepercipieerde beperkingen, kan men uit beide cases afleiden dat er dankzij de webwinkel een omzetstijging is. In de eerste case verdrievoudigde de omzet van de webwinkel sinds 2011 tot het equivalent van één fysieke winkel. Daarbij kan worden opgemerkt dat er voor dit bedrijf geen sprake is van een verschuiving van de offline handel naar de online handel, en dat ondanks er online geen solden zijn. Voor het tweede bedrijf is er ook sprake van een omzetstijging, maar ook van een gedeeltelijke verplaatsing. Dit bedrijf houdt wel solden en draait daarmee 60% van de totale online omzet. Het cliënteel is tijdens die periode geneigd om online te bestellen, dankzij de perceptie van een groter online aanbod. Uit de stijging van de omzet voor een online winkel blijkt dat een groeiend segment steeds vaker (uitsluitend) online aankoopt. De geïnterviewde uit de tweede case stelt dat een online winkel altijd open is en je daardoor mensen aantrekt die weinig tijd hebben tijdens de reguliere openingstijden. En dat je mensen steeds gerichter kan aanspreken door de online verzamelde data.

Uit beide cases blijkt dat een groot voordeel van een webwinkel, het verzamelen van data is. In de verzamelde data kan men zien: hoe vaak een pagina is bezocht, welke producten ze bekijken, met welk medium ze de webwinkel bezoeken en de locatie van waar ze zich bevinden. Het eerste bedrijf gebruikt die data vooral om de klant te identificeren en te volgen in hun multi-channel-aanpak en om de volgende collecties te bepalen, en niet zozeer om in te spelen op verschillende voorkeuren. Het tweede bedrijf gebruikt de data voornamelijk om de klant te volgen bij hun aankopen en in te spelen op specifieke behoeftes en voorkeuren.

Tabel 5 Indicatoren propositie 1

	Case 1	Case 2
Verhouding van een webwinkel t.o.v. een fysieke winkel, op vlak van; beheers-, onderhouds- en oprichtingskosten	<ul style="list-style-type: none"> • Goedkopere oprichting van de webwinkel dankzij integratie in het bedrijf • Geen besparingen op vlak van beheer en onderhoud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen goedkopere oprichting van de webwinkel door equivalente kosten aan derden • Geen besparingen op vlak van beheer en onderhoud
Voor- en/of nadelen van een webwinkel t.o.v. een fysieke winkel	<ul style="list-style-type: none"> • Omzetstijging dankzij het aanspreken van nieuw cliënteel • Dataverzameling voor het bepalen van de volgende collecties 	<ul style="list-style-type: none"> • Altijd open en bereikbaar • Omzetstijging dankzij nieuw cliënteel • Inspelen op specifieke voorkeuren en behoefte dankzij het verzamelen van data

4.2.2 Propositie 2: Hoe maximaliseren Vlaamse modebedrijven hun klantenbinding en geven ze de consument vertrouwen om online aankopen te doen?

In beide cases kent men het doelpubliek, maar is er nog geen echte strategie om nieuwe kopers te leiden naar de webwinkel. Bij het eerste bedrijf is het beperkt tot een vermelding van de online winkel in de communicatie naar het bestaand cliënteel en de maandelijkse e-mailing met nieuwe producten en toppers van de maand. Het vertrekpunt is dat mensen specifiek het bedrijf opzoeken en niet op de website komen via een zoekfunctie. Het tweede bedrijf is voorlopig beperkt in haar mogelijkheden, maar wil met de nieuwe webwinkel relevante content creëren. Als er iets in de actualiteit gebeurt, probeert het bedrijf daarop in te spelen. Een recent voorbeeld is de passage van een kledingstuk in een televisieprogramma, van een seizoen eerder. Er waren nog enkele stuks in voorraad en dan werd het kledingstuk op facebook en de website gepromoot, met een vlotte verkoop als gevolg. Investeren in Google Adwords doet het bedrijf bij voorkeur niet, omdat daardoor mensen zonder doel worden aangetrokken en de conversiegraad kan dalen. Momenteel wordt ook in dit bedrijf weinig gedaan om nieuwe bezoekers aan te trekken. Wel als een klant online iets in het winkelmandje legt en dan de website verlaat, wordt de klant later per mail aangespoord om het stuk te kopen.

De maximalisatie van de klantenbinding gebeurt voor het eerste bedrijf op basis van service en niet op prijs- en kortingspromoties. Zoals eerder vermeld wilt het bedrijf zich een hoger imago aanmeten aan de hand van service en vermijdt het kortingen voor de online winkel. Een goede service bestaat voor dit bedrijf uit gratis verzending en retour voor leveringen in de Benelux, het vragen van feedback na de verzending en bereikbaar zijn voor vragen.

Het tweede bedrijf behaalde het Becommerce kwaliteitslabel. Dat is een label waarbij een bedrijf moet voldoen aan Belgische en Europese regelgeving, inzake het veilig en betrouwbaar aankomen. Het behalen van dat label zou het cliënteel het vertrouwen moeten geven van een veilige webwinkel. Om een kwaliteitslabel van de Nederlandse tegenhanger van Becommerce te verkrijgen, zal het bedrijf in de toekomst het achteraf betalen toevoegen aan de betalingsmogelijkheden. Verder heeft het bedrijf een FAQ-pagina. Dus als de klant met vragen zit die vaker voorkomen, vindt die daarover een antwoord op deze pagina. Als de klant het antwoord daar niet terugvindt, kan die zijn vraag per e-mail stellen. Het bedrijf heeft de doelstelling om binnen de 24 uur te antwoorden. En als de vraag voor 16 uur wordt gesteld, krijgt de klant dezelfde dag een antwoord. In de toekomst wordt dat systeem van opvolging uitgebreid naar sociale media en wordt er onderzocht of een live chat een haalbare mogelijkheid is. Ook volgt het bedrijf de tevredenheid van de leveringen op aan de hand van een Net Promotor Score, waarbij de klant na levering wordt gevraagd een cijfer te geven van 1 tot en met 10. Als de klant een cijfer onder 7 geeft, wordt die gecontacteerd en wordt er gevraagd om feedback. Verder is het voor het bedrijf belangrijk om de klant in de online winkel van het begin tot het einde mee te nemen en ook liefst in zo weinig mogelijk stappen motiveert om iets aan te kopen. Idealiter ligt het kledingstuk in een enkele klik in de winkelmand. Het is verder ook belangrijk dat er wordt opgeslagen welke pagina de klant bezocht. Dat gebeurt aan de hand van Cookies. En dit stelt het bedrijf in staat om interessante dingen voor de klant, als eerst te tonen. Bijvoorbeeld als dameskledij werd bezocht, wordt er bij het volgende bezoek dameskledij voorgesteld.

Tabel 6 Indicatoren propositie 2

	Case 1	Case 2
Segmentatie doelgroep	<ul style="list-style-type: none"> • Geen segmentatie in doelgroep 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschillende doelgroepen, maar dezelfde aanpak
Maximalisatie van de klantenbinding en verhogen van de perceptuele betrouwbaarheid en veiligheid van de Online winkel	<ul style="list-style-type: none"> • Gratis verzending en retour in Benelux • Automatisch versturen van bedankingsmail • Vragen van feedback na bestelling • Klaarstaan voor vragen van de klant • Mooie verpakking • 3D Secured betalen • Toekomstplannen voor interactie via sociale media 	<ul style="list-style-type: none"> • Gratis verzenden en retourneren in Benelux vanaf een aankoop van minstens 50 euro • Inspelen op actualiteit • Becommerce kwaliteitslabel • Houdt rekening met populaire betalingsmethoden in het buitenland, zoals achteraf betalen in Nederland. • Beantwoorden van vragen per e-mail binnen de 24 uur en zelfs dezelfde dag, als de vraag voor 16u wordt gesteld. • Toekomstplannen voor interactie via sociale media. • Toekomstplannen voor het creëren van content voor de mobiele/online gebruikers

4.2.3 Propositie 3: In hoeverre is de Vlaamse mode-industrie gedigitaliseerd sinds de opkomst van e-commerce en welk effect heeft het op de internationale toetredingsmogelijkheden van modebedrijven?

Voor het eerste bedrijf zitten bijna alle bedrijfsprocessen in het ERP-pakket. Zoals eerder vermeld is elk onderdeel in de bedrijfstak vanaf de productie geïntegreerd en dat zorgt ervoor dat bijna alles volledig wordt geautomatiseerd. Vanaf dat de stylisten klaar zijn met het ontwerp, wordt er een Bill of Work en een Bill of Material gemaakt en dat is waar het ERP-pakket begint in het hele systeem. Er wordt aan analyse gemaakt van het nodige aantal uren voor elk onderdeel, het nodige materiaal en de nodige hoeveelheid. Die analyse zorgt ervoor dat men weet hoeveel men moet produceren en wat de nodige hoeveelheid aan materiaal is voor al de stuks. Zo zit heel dat proces van ontwerp tot de verkoop van de winkels in het ERP-pakket en de logistiek. Met de huidige webwinkel is er nog een breuk doordat het extern is, maar door het integreren van de online winkel zouden ze ook daar meer gegevens kunnen uithalen. Het proces na de levering is ook gedeeltelijk geautomatiseerd door het automatisch verzenden van e-mails na bestelling en levering. Een effect op de toetredingsmogelijkheden heeft het echter niet voor dit bedrijf, omdat de focus van de webwinkel ligt in de Benelux.

Ook voor het tweede bedrijf worden bijna alle processen geautomatiseerd vanaf het binnenkomen van de order tot de verkoop. Na de verkoop zijn ook de terugbetalingen en

het genereren van de factuur geautomatiseerd. Ook de vragen van de klant worden gedeeltelijk geautomatiseerd aan de hand van een FAQ-pagina, maar de andere vragen en eventuele klachten worden het best apart bekeken. Voor klachten zijn er algemene richtlijnen, maar elk geval wordt apart bekeken. Het logistieke proces werd ook geautomatiseerd, maar wordt overgelaten aan een extern bedrijf. Een effect op de toetredingsmogelijkheden heeft het echter niet voor dit bedrijf voor het moment, maar met de nieuwe webwinkel is er de mogelijkheid om daardoor te segmenteren per land en toetreding in een land mogelijk te maken. **Tabel 7 Indicatoren propositie 3**

	Case 1	Case 2
Bedrijfsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> • Alle bedrijfsprocessen van na het ontwerp tot de levering zijn geautomatiseerd • Service na verkoop is gedeeltelijk geautomatiseerd 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisatie van order tot verkoop • Levering geautomatiseerd, maar outsourcet, want dat is niet hun kernactiviteit • Service na verkoop gedeeltelijk geautomatiseerd door middel van een FAQ-pagina.
Gevolg van de digitalisatie op de toetredingsmogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> • Geen gevolgen op de toetreding door focus op Benelux 	<ul style="list-style-type: none"> • Met de nieuwe webwinkel is er de mogelijkheid op segmentatie per land en online toetreding waar men nu werkt met wholesale-klanten

4.2.4 **Propositie 4: Op welke manier en in welke mate houden Vlaamse modebedrijven rekening met externe factoren in hun webshop, bij de toetreding tot nieuwe internationale markten?**

Op vlak van regulering houden zowel het eerste bedrijf als het tweede bedrijf geen rekening met verschillen in regulering. Het eerste bedrijf focust zich met de online winkel enkel in de Benelux en houdt daarom geen rekening met verschillen in regulering. Het tweede bedrijf houdt in het algemeen ook geen rekening met verschillen in regulering, maar verzendt enkel direct in België en Nederland en bijvoorbeeld niet direct naar Duitsland omwille van de strenge regulering. Voor verzendingen naar andere landen werken ze met Bongo, waardoor ze voorlopig nog geen rekening met regulering houden. De meeste landen waarin ze actief zijn hebben geen duidelijke regelgeving op vlak van e-commerce, maar daarin zou in de toekomst verandering komen op Europees niveau.

Het eerste bedrijf ervaart geen culturele verschillen en stelt dat haar producten wel of niet in de smaak vallen, maar dat het niet door culturele verschillen komt. Het tweede bedrijf ervaart wel culturele verschillen, ook in de Benelux, maar argumenteert dat op vlak van aankopen. Een Nederlandse klant is bijvoorbeeld meer zelfzeker en zal sneller dingen uitproberen, of twee maten bestellen. Terwijl een Belgische klant niet snel geneigd is om twee verschillende maten te bestellen. Ondanks de verschillen, wordt er met de online winkel geen rekening gehouden met culturele verschillen. Wel worden de collecties op eventuele culturele verschillen afgestemd

Ook met andere belemmeringen houdt het eerste bedrijf geen rekening. Het stelt dat als je een webwinkel hebt dat toegankelijk is vanaf de hele wereld, je daar ook aan verkoopt. Als voorbeeld geeft de zaakvoerder dat ze bijvoorbeeld niet verkopen in de Verenigde Staten van Amerika omwille van de transportkosten en douanekosten. Het tweede bedrijf exporteert ook buiten Europa en ervaart daar geen belemmeringen, omdat buiten de Benelux wordt gewerkt met Bongo. De doorstuurservice regelt daarbij de verzending naar de klant en factureert aan het bedrijf. De grootste belemmering voor het tweede bedrijf ligt eerder in het eigen netwerk. Het bedrijf verstuurt met de webwinkel enkel direct binnen de Benelux, omdat de huidige webwinkel geen aanpassing per land toelaat. Zelfs met de nieuwe online winkel in de nabije toekomst moet het bedrijf rekening houden met de wholesale-klanten in de landen waarin ze actief is. De wholesale-klanten in bijvoorbeeld Frankrijk en Spanje zien de online activiteiten als broodroof en reageren fel tegen het idee. Zoals eerder vermeld, zorgen de wholesale-klanten voor de helft van de totale omzet en kan het bedrijf het zich niet permitteren om een goede verstandhouding op het spel te zetten.

Tabel 8 Indicatoren propositie 4

	Case 1	Case 2
Culturele verschillen	<ul style="list-style-type: none"> • Ervaart geen culturele verschillen door focus op de Benelux • Geen andere belemmeringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ervaart culturele verschillen en stemt collectie daarop af. • Eventuele plannen tot segmentatie per land met de nieuwe webwinkel
Verschillen in regulering	<ul style="list-style-type: none"> • Houdt geen rekening met verschillen in regulering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Houdt geen rekening met verschillen in regulering, door gebrek daaraan landen van activiteit. • Mijdt Duitsland door strenge regulering
Tarifaire belemmeringen	<ul style="list-style-type: none"> • Geen tarifaire belemmeringen door vermijden van landen met douanekosten, zie voorbeeld van Verenigde Staten 	<ul style="list-style-type: none"> • Houdt daar geen rekening mee door gebruik van doorstuurservice Bongo
Andere belemmeringen		<ul style="list-style-type: none"> • Wholesaleklanten zien een online winkel als broodroof en protesteren daartegen.

4.2.5 **Propositie 5: In welke mate en op welke manier spelen innovatie, design en bescherming van intellectuele eigendom een rol in de keuze van de strategie voor e-commerce van Vlaamse modebedrijven?**

Het eerste bedrijf ondervindt steeds meer hinder door kopeergedrag van andere bedrijven. Doordat het bedrijf het steeds beter doet, valt het in het oog van anderen, met kopeergedrag al gevolg. Recent was er een voorval waarbij een Zwitsers bedrijf een shirt volledig kopieerde, maar in een mindere kwaliteit. Een ander probleem is dat stoffenfabrikanten iets verkopen aan het bedrijf en daarna een lichte aanpassing doen,

om het te verkopen met hen als referentie. Een online winkel zou daarop echter weinig effect hebben. Kopiëren kan volgens het bedrijf sneller gaan zodra het online staat, maar de concurrentie kan het evengoed aankopen in één van de fysieke winkels en het dan kopiëren. Aan kopieergedrag is er volgens het bedrijf echter weinig te doen. Als een concurrent het ontwerp exact overneemt, dan doet het beroep op de Copyright. Echter stelt het bedrijf dat ze zichzelf ook laten inspireren door anderen en dat het veelvuldig voorkomt in de sector.

Ook het tweede bedrijf ervaart hinder door kopieergedrag en stelt ook dat ze daartegen weinig kunnen doen. Ook in deze case wordt er melding gemaakt van de vage lijn tussen inspiratie en exact kopieergedrag. Een webwinkel zou daar geen vergrotend effect op hebben. Ook hier wordt gesteld dat als een concurrent wilt kopiëren, dat vaak gebeurt door naar de fysieke winkels te gaan. Het bedrijf zou zich daar echter niet door laten afschrikken en zou ervoor zorgen dat de klant het merk koopt. Niet enkel mooie kleding, maar ook de beleving en de service dat daar bij hoort.

Tabel 9 Indicatoren propositie 5

	Case 1	Case 2
Kopieergedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Ervaart kopieergedrag van buitenlandse bedrijven 	<ul style="list-style-type: none"> • Ervaart kopieergedrag van Belgische bedrijven
Invloed door webwinkel	<ul style="list-style-type: none"> • Online winkel heeft geen grote invloed op kopieergedrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Online winkel heeft geen grote invloed op kopieergedrag
Juridische bescherming	<ul style="list-style-type: none"> • Kan weinig doen tegen kopieergedrag • Doet wel beroep op copyright bij bijna volledige gelijkenis 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan weinig doen tegen kopieergedrag door vage lijn tussen inspiratie en kopieergedrag
Andere bescherming		<ul style="list-style-type: none"> • Klant het merk laten kopen en niet de kleding, via de beleving en service

Propositie 6: In welke mate draagt een gecombineerde strategie van e-commerce, m-commerce en de sociale media bij, tot het verkrijgen van een groter aandeel in de internationale (elektronische) markt?

Zowel het eerste bedrijf als het tweede bedrijf zijn momenteel niet heel actief met de sociale media. Het eerste bedrijf wilt eerst de webwinkel integreren en dan daarvoor een strategie opzetten, omdat de sociale media wordt beheerd door de beheerders van de webwinkel. Op de huidige website is er daarom een link geplaatst naar de Facebook-pagina van het bedrijf. In het tweede bedrijf wordt de sociale media in het oog gehouden door de verantwoordelijke van de webwinkel en een collega, maar zal daarvoor in de toekomst iemand voltijds aannemen. Dat zou nodig zijn omdat het bedrijf merkt dat daar veel potentieel in zit, daarom wilt de verantwoordelijke dat iemand daar actief mee bezig is. Volgens het tweede bedrijf verloor e-mail zijn effectiviteit en zijn mensen actiever op sociale media. Ook daar zou er een verschuiving zijn van Facebook naar Instagram, omdat Facebook steeds duurder wordt voor bedrijven en minder efficiënt.

Beide bedrijven hebben voorlopig geen website dat mobielvriendelijk is. Maar zoals eerder vermeld openen beide bedrijven in de nabije toekomst een nieuwe webwinkel dat wel mobielvriendelijk is. Verder heeft het eerste bedrijf voorlopig geen strategie voor de mobiele gebruikers. Het tweede bedrijf erkent het belang van de mobiele gebruikers, aangezien het 16% van de online sessies uitmaakt en het daar slechts een conversiegraad heeft van 0.30%. Het bedrijf wilt echter niet investeren in een applicatie-versie van de online winkel, maar speelt met de gedachte om in de toekomst een applicatie te ontwikkelen welke dient als klantenkaart of zelfs een belevenissenapplicatie. Volgens het bedrijf zoeken mensen mobiel eerder informatie op door de beperkte mobiele betalingsmogelijkheden. Daarom zet het liever in op het creëren van content voor de mobiele gebruikers.

Over een gezamenlijke strategie is in het eerste bedrijf voorlopig nog geen sprake. Na de integratie wordt er pas gekeken naar wat er kan gedaan worden met de sociale media. En voor de mobiele gebruikers wordt de webwinkel mobielvriendelijk gemaakt. Het tweede bedrijf heeft wel een strategie opgesteld. Waarbij er aan de hand van een marketingkalender wordt gekeken welke actie men gaat integreren op het web en hoe men dat gaat integreren met de sociale media. In het verleden was dat eerder ad hoc en in de nabije toekomst is het de bedoeling om dat te integreren en daarvoor neemt het bedrijf extra werkrachten aan.

Tabel 10 Indicatoren propositie 6

	Case 1	Case 2
Mobiele handel	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe webwinkel wordt mobielvriendelijk • Huidige mobielonvriendelijke webwinkel heeft een conversiegraad van 1% • Klant bekijkt de collectie online en koopt via een ander kanaal aan 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe webwinkel wordt mobielvriendelijk • Plannen voor een applicatie als klantenkaart of belevenissenapplicatie • Huidige webwinkel heeft een conversiegraad van 0.3% • Klant bekijkt de collectie en koopt dan via een ander kanaal aan
Sociale Media	<ul style="list-style-type: none"> • Voorlopig in beheer van de webwinkelbeheerders • Na integratie van de webwinkel wordt een strategie opgesteld voor sociale media 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorlopig zeer Ad hoc en in handen van de webwinkelverantwoordelijke en een collega • Gaat iemand aannemen dat voltijds met de sociale media bezig is
Gezamenlijke strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Voorlopig niet van toepassing 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingkalender met mogelijke integratie per actie.

5 Conclusie

De centrale onderzoeksdoelstelling van dit onderzoek was nagaan wat het aandeel van e-commerce en m-commerce was in de internationalisatiestrategie van Vlaamse modebedrijven. Daarnaast werden ook andere onderzoeksdoelstellingen nagegaan. Daarbij werd onderzocht welke voordelen e-commerce biedt aan internationale modebedrijven in een steeds meer globaliserende wereld en op welke manier. Verder werd onderzocht op welke manier Vlaamse bedrijven hun klantenbinding maximaliseren en hoe ze de consument vertrouwen geven om online aan te kopen. Vervolgens werd er gekeken in hoeverre de Vlaamse modebedrijven digitaliseerden en welke effecten dat heeft op hun toetredingsmogelijkheden in de internationale markt. In een volgende fase werd onderzocht in welke mate die bedrijven rekening houden met externe factoren voor hun webwinkel, bij het toetreden tot een andere markt. Ook interne factoren zoals: innovatie, design en intellectuele eigendom werden geanalyseerd, om te kijken in welke mate en op welke manier dat een rol speelt in de e-commerce strategie van de Vlaamse modebedrijven. Ten slotte werd onderzocht in welke mate en op welke manier een gezamenlijke strategie van: e-commerce, m-commerce en sociale media, bijdragen tot het verkrijgen van een groter marktaandeel.

5.1 Discussie

Volgens het OECD (1999) zou e-commerce leiden tot een afname van de productiekosten en creëert het een omgekeerd productieproces, waarbij nieuwe producten worden gecreëerd waaruit economische groei voortkomt. Ook Shamanaeva (2014) stelt in haar onderzoek bij startende ontwerpers dat een webwinkel lagere investeringskosten impliceert. Uit het onderzoek blijkt echter dat een webwinkel voor de grotere Vlaamse modebedrijven weinig kostenvoordelen oplevert. De bedrijven startten met een standaard webwinkel bij externen, maar werden daardoor beperkt in hun mogelijkheden en daardoor ook in hun groei. Uiteindelijk investeerden ze in een meer gesofisticeerde webwinkel. De oprichtingskosten kunnen in verhouding goedkoper zijn dan die van een fysieke winkel, als deze wordt geïntegreerd in elk bedrijfsproces. De beheers- en onderhoudskosten zijn echter niet per se lager dan die van een fysieke winkel. Voor het beheren en onderhouden van de online winkel nemen de bedrijven extra geschoold personeel in dienst. Indien de leveringen gratis zijn, is dat ook een extra kost voor het modebedrijf. Volgens Kılıç en Savrul (2011) bevinden we ons in de overgang naar een nieuwe, op kennis en innovatie gebaseerde, gedigitaliseerde, snelle en globale economie. Uit de omzetcijfers van de Vlaamse modebedrijven blijkt dat er een steeds groter worden groep consumenten online aankoopt. Met de oprichting van een webwinkel bereiken ze ook de mensen die niet graag winkelen, of daar tijdens de reguliere openingsuren geen tijd voor hebben. En dat heeft een positief effect op de omzetcijfers.

In overeenstemming met de sleutelfactoren van Vila en Kuster (2011) beseffen de Vlaamse modebedrijven dat de bruikbaarheid, een kwalitatieve en relevante inhoud, een goede service en de perceptie van veiligheid belangrijk zijn om de aankoopintentie te verhogen. In tegenstelling tot de resultaten uit het onderzoek van Vila en Kuster (2011), lijkt het dat Vlaamse modebedrijven vooral een goede service en inhoud belangrijk vinden, terwijl uit de studie van Vila en Kuster (2011) blijkt dat de online consument vooral bezig is met bruikbaarheids-, inhouds- en veiligheidsfactoren. De Vlaamse modebedrijven besteden veel aandacht aan de inhoud en proberen meer te verkopen door een totale look aan te bieden. Daar bovenop hebben de bedrijven een goede helpdesk, waardoor ze het cliënteel zeer snel en nauwgezet verder helpen. De onderzochte bedrijven besteden verder ook zeer veel aandacht aan de service rond het leveren en retourneren van de kleren. Vila en Kuster (2011) stellen echter dat de perceptie van een veilige webwinkel op korte termijn belangrijker is dan bijvoorbeeld gratis levering.

Zoals in de literatuurstudie werd beschreven, maakten Ekeledo en Sivakumar (2004) een 'raamwerk' voor servicebedrijven om via e-commerce nieuwe markten te betreden. Als we dat raamwerk toepassen op de Vlaamse modebedrijven, valt het op dat ze zich voornamelijk focussen op de Benelux en langzaam hun activiteiten uitbreiden naar andere EU-landen in de nabijheid. Van de drie factoren in het raamwerk, kijken de Vlaamse modebedrijven voornamelijk naar de externe factoren. Uit onze casestudies blijkt dat ze geen rekening houden met factoren zoals; cultuurverschillen, tarifaire belemmeringen en andere mogelijke belemmeringen. Tegelijkertijd blijkt dat ze niet toetreden tot landen met enige verschillen of belemmeringen.

Een andere factor van het model zijn de interne factoren, waarbij de onderzochte bedrijven de stelling van Raustiala en Sprigman (2006) bevestigen. Zij stelden vast dat er een paradox is in de innovatie en de intellectuele eigendomsrechten van bedrijven in de mode-industrie. Algemeen wordt verondersteld dat er tijd en geld kruipt in innovatie en

weinig in kopiëren, waardoor innovatie wordt belemmerd in landen waar er geen bescherming is. Maar ondanks dat kopieergedrag veelvuldig voorkomt in de mode-industrie, is er wel veel innovatie. In tegenstelling tot de bescherming in andere sectoren, worden de ontwerpen van kleding niet onderworpen aan de intellectuele eigendomsrechten. Ondanks dat ontwerpen niet beschermd worden, blijft ook de Vlaamse mode-industrie kledij en accessoires ontwerpen. De onderzochte bedrijven stellen dat de meeste modebedrijven zich laten inspireren en dat er een vage grens is met het naadloos kopiëren. Het enige wat ze daarbij kunnen doen is het cliënteel het merk doen kopen door het creëren van een belevenis rond dat merk.

De laatste factor van het raamwerk van Ekeledo en Sivakumar (2004) is de graad van servicedigitalisatie van een bedrijf en de daarmee gepaarde toetredingsmogelijkheden. De onderzochte modebedrijven zijn bijna volledig geautomatiseerd en ze hebben in principe weinig controle nodig voor het verkopen van hun producten. Ook nu werken de bedrijven met agentschappen buiten de Benelux waarover ze niet de volledige controle hebben. Dankzij de bijna volledige automatisatie zouden de bedrijven die schakel kunnen overslagen en rechtstreeks verkopen aan de eindconsument. De onderzochte bedrijven richten zich met hun webwinkel echter voornamelijk op de Benelux en laten de rest over aan agentschappen.

Als de resultaten van dit onderzoek worden vergeleken met dat van Donlevy en Zott (2000), kan worden gesteld dat de Vlaamse bedrijven gebruik maken van de 'richness' van de virtuele markt. De bedrijven verzamelen data om meer inzicht te krijgen in de aankopen van het cliënteel, feedback te verkrijgen en meer gericht in te spelen op de voorkeuren van het cliënteel. De onderzochte bedrijven maken daarvan nog onvoldoende gebruik om het gebrek aan menselijk contact te compenseren. Dat zou kunnen door aanwezig te zijn op sociale media of virtuele gemeenschappen op te richten. In die bedrijven is er voorlopig nog een gebrek aan een volledig geïntegreerde strategie op vlak van e-commerce, m-commerce en sociale media, maar het besef dat het steeds meer nodig is wordt steeds groter.

5.2 Beperkingen en aanbeveling

Aan de hand van dit onderzoek werd het mogelijk enkele inzichten te verkrijgen over het aandeel van e-commerce en m-commerce in de internationalisatiestrategie van Vlaamse modebedrijven, maar men moet rekening houden met enkele beperkingen. Een eerste beperking betreft het feit dat er slechts enkele cases, en toch wel diepgaand werden onderzocht. Een tweede beperking is dat in deze periode Belgische bedrijven, op vlak van e-commerce, veelal bezig zijn met een inhaalbeweging van hun achterstand ten opzichte van buitenlandse bedrijven en dat velen nog geen webwinkel hebben. Het zou interessant zijn om ditzelfde onderzoek te doen voor modebedrijven uit andere (EU) landen, of een vergelijking te maken tussen de modebedrijven van kleine en grote landen. De modebedrijven uit andere landen hebben mogelijk een andere aanpak in hun internationalisatiestrategie. Ten slotte zou een vergelijking op landgrootte mogelijks ook interessant zijn om na te gaan of daarin een patroon terug te vinden is

6 Bibliografie

- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., van der Velden, T., & de Goede, M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (3de dr. ed.). Groningen: Groningen Noordhoff Uitgevers, 2013.
- Barnes, S. J. (2002). The mobile commerce value chain: analysis and future developments. *International Journal of Information Management*, 22(2), 91-108. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0268-4012\(01\)00047-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0268-4012(01)00047-0)
- BeCommerce. (2013a). BeCommerce Figures and Trends 2013 (pp. 49): BeCommerce.
- BeCommerce. (2013b). Figures and Trends 2013: E-commerce in Belgium (pp. 49): BeCommerce.
- BeCommerce. (2014). PERSBERICHT - E-commerce in de lift in België. from <https://www.becommerce.be/nl/pers/persberichten/d/detail/persbericht-e-commerce-in-de-lift-in-belgie>
- Bloovi. (2014a). 5 Mobiele Trends waar marketeers dringend op moeten inzetten. from <http://www.bloovi.be/nieuws/detail/5-mobiele-trends-waar-marketeers-dringend-op-moeten-inzetten>
- Bloovi. (2014b). Google geeft mobile-friendly sites een speciaal label in Google Search.
- Bloovi. (2014c). M-commerce kent in België een gigantische groei. from <http://www.bloovi.be/nieuws/detail/m-commerce-in-belgie-kent-gigantische-groei>
- Chaffey, D. (2009). *E-business and e-commerce management: strategy, implementation and practice* (4th edition ed.). Harlow: Harlow Prentice Hall/Financial Times, 2009.
- Cuypers, W. (2014). Vente-Exclusive.com: Een Belgisch M-commerce succesverhaal. from <http://www.bloovi.be/nieuws/detail/vente-exclusive-com-een-belgisch-m-commerce-succesverhaal-interview>
- Cyr, D., Head, M., & Ivanov, A. (2006). Design aesthetics leading to m-loyalty in mobile commerce. *Information & Management*, 43(8), 950-963. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2006.08.009>
- Deng, Z., Lu, Y., Wei, K. K., & Zhang, J. (2010). Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in

China. *International Journal of Information Management*, 30(4), 289-300.
doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.10.001>

Doherty, A. M. (2000). Factors influencing international retailers' market entry mode strategy: qualitative evidence from the UK fashion sector. *Journal of Marketing Management*, 16(1 3), 223.

Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). The impact of E-commerce on entry-mode strategies of service firms: A conceptual framework and research propositions. *JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING*, 12(4), 46-70.

Elsner, S., Swoboda, B., & Zentes, J. (2009). Internationalisation of retail firms : state of the art after 20 years of research. *Marketing : journal of research and management*, 5(2), 105-126.

eMarketer. (2014). Smartphone Users Worldwide Will Total 1.75 Billion in 2014. Europe, E.-c. (2014). European B2C E-commerce Report 2014 (pp. 40): E-commerce Europe.

Eurostat. (2014a). Shares of Enterprises' turnover from e-commerce. Retrieved 27/11/2014
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=TIN00110

Eurostat. (2014b). Turnover and volume of sales in wholesale and retail trade - annual data (2010 =100).
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=TIN00110

Hilton, B., Choi, C. J., & Chen, S. (2004). The ethics of counterfeiting in the fashion industry: Quality, credence and profit issues. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 55(4), 345-354.

ictnews. (2014). De klant is aan zet. from
<http://www.ictnews.be/nl/2014/06/23/its-up-to-the-customer/>

Intracto. (2013). Responsive m-commerce als onmisbare aanvulling op e-commerce. from <http://www.intracto.com/blog/responsive-m-commerce-als-onmisbare-aanvulling-op-e-commerce>

Jobat.be. (2014a). E-commerce laat handelaars vissen in onbekende vijver. from http://www.jobat.be/nl/artikels/e-commerce-laat-handelaars-vissen-in-onbekende-vijver/?utm_source=standaard&utm_medium=content&utm_content=link&utm_campaign=artikel

- Jobat.be. (2014b). Wie maakt er winst met e-commerce? , from http://www.jobat.be/nl/artikels/wie-maakt-er-winst-met-e-commerce/?utm_source=standaard&utm_medium=content&utm_content=link&utm_campaign=artikel
- Knack. (2014). Mobile commerce in België is dit jaar goed voor 213 miljoen euro. *Knack*.
- Lin, H.-H., & Wang, Y.-S. (2006). An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts. *Information & Management*, 43(3), 271-282. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2005.08.001>
- OECD. (1999). *The economic and social impact of electronic commerce: preliminary findings and research agenda*. Paris: Paris OECD, 1999.
- Pedersen, P. E., Methlie, L. B., & Thorbjørnsen, H. (2002). Understanding mobile commerce end-user adoption: a triangulation perspective and suggestions for an exploratory service evaluation framework (pp. 8 pp.).
- Raustiala, K., & Sprigman, C. (2006). The piracy paradox: innovation and intellectual property in fashion design. *Virginia Law Review*, 92(8), 1687-1777.
- Rosa, P.-E., & Ludger, S. (1999). A Quantitative Assessment of Electronic Commerce (pp. 14): World Trade Organisation.
- Ryoichi, I., & Doantam, P. (2014). Google helping users find mobile-friendly pages. from <http://googlewebmastercentral.blogspot.be/2014/11/helping-users-find-mobile-friendly-pages.html>
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Verckens, J. P., & Booij, M. C. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek* (5de ed. ed.). Amsterdam: Amsterdam Pearson Education Benelux, 2011.
- Sophia, S. (2014). *Het belang van webshops als internationaliseringsstrategieën de high-end fashion sector*. (Master), KU Leuven.
- Stafford, T. F., & Gillenson, M. L. (2003). Mobile commerce: What it is and what it could be. *Communications of the ACM*, 46(12), 33.
- Standaard, D. (2014). E-commerce biedt enorme opportuniteiten. *De Standaard*.
- Statista. (2014a). Annual mobile e-commerce spending in selected European countries from 2010 to 2014 (in billion GBP).
- Statista. (2014b). Mobile commerce spending as percentage of e-commerce in selected European countries from 2010 to 2014.

- Tsalgaidou, A., & Pitoura, E. (2001). Business models and transactions in mobile electronic commerce: requirements and properties. *COMPUTER NETWORKS-THE INTERNATIONAL JOURNAL OF COMPUTER AND TELECOMMUNICATIONS*, 37(2), 221-236.
- Tsalgaidou, A., & Pitoura, E. (2001). Business models and transactions in mobile electronic commerce: requirements and properties. *Computer Networks*, 37(2), 221-236. doi: 10.1016/S1389-1286(01)00216-X
- Vila, N., & Kuster, I. (2011). Consumer feelings and behaviours towards well designed websites. *Information & Management*, 48(4), 166-177. doi: 10.1016/j.im.2011.04.003
- Wu, J.-H., & Wang, S.-C. (2005). What drives mobile commerce?: An empirical evaluation of the revised technology acceptance model. *Information & Management*, 42(5), 719-729. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2004.07.001>
- Zott, C., Amit, R., & Donlevy, J. (2000). Strategies for value creation in e-commerce: best practice in Europe. *European Management Journal*, 18(5), 463-475. doi: 10.1016/S0263-2373(00)00036-0

Bijlage 1 - Vragenlijst

Algemene informatie

V1: Wanneer is het bedrijf opgericht?

V2: Hoeveel mensen werken bij het bedrijf? Hoeveel in België en hoeveel in het buitenland?

V3: Welke producten verkoopt uw bedrijf en tot welk segment behoren ze?

V4: Wat is de omzet? Hoeveel omzet in België en hoeveel in het buitenland?

V5: In hoeveel landen uw bedrijf actief?

- In welke landen zowel online als offline?

- In welke landen enkel online of offline?

Online winkel

V6: Wanneer is de online winkel opgericht?

V7: Wat was de aanleiding tot het oprichten van een online winkel?

V8: Hoe wordt de online winkel beheerd?

V9: Zijn daarbij externe partners betrokken? Zo ja, waarvoor en waarom?

V10: Welke producten verkoopt u?

V11: Zijn er producten die u niet, of net wel verkoopt via de online winkel en om welke redenen?

V12: Hoe groot is het aandeel van e-commerce in de totale omzet?

V13: Hoe groot is het aandeel van de e-commerce in het buitenland in de totale omzet?

V14: Wat is het algemeen belang van e-commerce en m-commerce en hoe zou dat in de toekomst zijn?

Propositie 1: Welke voordelen biedt e-commerce voor internationale modebedrijven in de huidige geglobaliseerde markt en op welke manier?

Financieel

V15: Hoeveel bedragen de oprichtingskosten van een online winkel en hoe zijn die in verhouding met de opening van een fysieke winkel? Indien er geen exacte cijfers zijn, hoe bedragen de verhoudingen van een online winkel ten opzichte van een fysieke winkel?

V15: Hoeveel bedragen beheers- en onderhoudskosten van een online winkel en hoe zijn die in verhouding met die van een fysieke winkel?

V16: Welke extra kosten en/of kostenbesparingen zijn er met een online winkel?

- a. efficiëntie?
- b. schaalvoordelen?
- c. opslag?
- d. personeel?
- e. stijging productiviteit?
- f. Service?
- g. levering?
- h. andere?

V17: Zijn online winkels financieel interessanter of niet en waarom?

Marketing

V18: Welke concurrentiele voordelen zijn er met een online winkel?

V19: Welke marketingvoordelen zijn er met een online winkel?

V20: Is er een stijging van de vraag, dankzij de online winkel?

- a. Indien ja, waardoor?
- b. Indien nee, waarom een online winkel openen?

V21: Zijn er voordelen of nadelen m.b.t. de marketingcommunicatie van E-commerce en M-commerce?

V22: Welke voordelen of nadelen zijn er m.b.t. het prijzen van de producten bij een online winkel?

V23: Welke voordelen of nadelen zijn er m.b.t. het positioneren van de producten en het voeren van promotie bij een online winkel?

V24: Wordt er informatie bijgehouden over het aantal keren dat een pagina of de website in het geheel wordt bekeken en wordt daarbij een onderverdeling gemaakt naar producten en land van herkomst. Indien ja, wat wordt daarmee gedaan?

Propositie 2: Hoe maximaliseren modebedrijven hun klantenbinding en geven ze de consument vertrouwen om online aankopen te doen?

V25: Wat is uw doelgroep en hoe probeert u die te bereiken?

V26: Zijn er verschillende doelgroepen en/of onderverdelingen in die doelgroepen? Zo ja, is er een andere aanpak om die te bereiken en hoe?

V27: Hoe worden klanten naar de online winkel geleid?

V28: Met welke factoren wordt er rekening gehouden om klanten te binden?

V29: Op welke manier worden klanten gestimuleerd om online aan te kopen?

V30: Hoe wordt aan klanten de perceptie van betrouwbaarheid en veiligheid gegeven bij een online aankoop?

V31: Wat zijn de eigenschappen voor een goed ontworpen online winkel?

V32: Hoe belangrijk is lay-out voor een online winkel en waarom?

V33: In hoeverre is bruikbaarheid en snelle navigatie een belangrijke factor voor een online winkel?

V34: Hoe wordt een kwalitatieve en aantrekkelijke inhoud van de online winkel en de lay-out daarvan bepaald?

Propositie 3: In hoeverre is de mode-industrie gedigitaliseerd sinds de opkomst van e-commerce en welk effect heeft het op de internationale toetredingsmogelijkheden van modebedrijven?

V35: Welke onderdelen/processen van het bedrijf zijn volledig gedigitaliseerd en waarom?

V36: Welke onderdelen van het bedrijf zijn gedeeltelijke gedigitaliseerd en waarom?

V37: Welke onderdelen van het bedrijf zijn niet gedigitaliseerd en waarom?

V38: Zijn onderdelen van het bedrijf die niet gedigitaliseerd kunnen worden?

V39: Weet u hoe ver de concurrenten daarin staan en speelt dat mee in de genomen en toekomstige beslissingen?

V40: Welk effect heeft digitalisering op het verkopen van de producten aan buitenlandse consumenten en waarom?

V41: Welke effecten heeft die digitalisering op het inspelen van lokale markten/voorkeuren/producten?

V42: In welke mate is er volgens u een verband tussen digitalisering en standaardisering, in welke mate kan je dan zaken overlaten aan externen en waarom is dat zo volgens u?

Propositie 4: Op welke manier en in welke mate houden modebedrijven rekening met externe factoren in hun webshop, bij de toetreding tot nieuwe internationale markten?

V43: In welke mate en op welke manier wordt er rekening gehouden met culturele verschillen?

V44: Hoe wordt er omgegaan met verschillen in regulering in het buitenland?

V45: Zijn er tarifaire belemmeringen in het buitenland, zoals taksen en invoerrechten en hoe gaat u daarmee om?

V46: Zijn er niet-tarifaire belemmeringen in het buitenland, zoals douanevoorschriften, bepaalde voorschriften e.d. en hoe gaat u daarmee om?

Propositie 5: In welke mate en op welke manier spelen innovatie, design en bescherming van intellectuele eigendom een rol in de keuze van de strategie voor e-commerce van modebedrijven?

V47: In welke mate en op welke manier ondervindt uw modebedrijf hinder van kopieergedrag

- Waar?
- Voor welke producten?
- Sinds Wanneer?

V48: Welk effect heeft een online winkel op kopieergedrag?

V49: Hoe gaat een modebedrijf het best om met kopieergedrag? En vooral hoe doet uw bedrijf het?

V50: Zijn er manieren om tegen kopieergedrag te beschermen?

V51: Hoe beïnvloedt dat de keuze van toetreding tot een land?

V52: Zijn er andere troeven dan juridische bescherming van de kledij (of uw andere producten) en hoe belangrijk zijn ze?

- a. Kwaliteit?
- b. Imago?
- c. design?
- d. andere?

V53: In welke mate is innovatie op vlak van design belangrijk en op welke manier?

Propositie 6: In welke mate en op welke manier draagt een gecombineerde strategie van e-commerce, m-commerce en de sociale media bij, tot het verkrijgen van een groter aandeel in de internationale (elektronische) markt?

V54: Hoe groot bedraagt volgens u het aandeel van de mobiele consumenten in de totale elektronische aankopen?

V55: Waarvoor gebruiken mobiele consumenten volgens u vooral de applicaties op hun mobiele toestellen?

- a. Verkennen?
- b. Vergelijken?
- c. Aankopen?
- d. Andere?

V56: Hoe worden mobiele gebruikers aangezet tot een effectieve aankoop?

V57: In hoeverre is er een lange termijnstrategie voor de mobiele handel?

V58: Wordt er gebruik gemaakt van sociale media? Welke en op welke manier?

V59: Heeft uw bedrijf een gezamenlijke strategie m.b.t. de online winkel, de mobiele applicaties en de sociale media en hoe gaat dat in zijn werk?

- Operationeel: budget, personeel, infrastructuur, e.d.

- Marketing & Sales: Wordt er eerst gekeken naar een gezamenlijke strategie (top-down) of

wordt dat eerst apart bekeken en achteraf in elkaar gepuzzeld?

Extra

V60: Heeft u nog andere opmerkingen, suggesties of toevoegingen?

Bijlage 2 - Coderingschema

Algemene informatie

- Oprichting bedrijf
- Aantal werknemers
 - Verhouding aantal werknemers in België en het buitenland
- Omzet
 - Verhouding omzet in België en het buitenland
- Aantal landen waarin actief
 - Waar zowel online als offline actief
 - Waar enkel online of offline

Online winkel

- Oprichting
- Aanleiding tot oprichting
- Beheer
 - Externe partners?
- Producten online aangeboden
 - Producten niet online + reden
 - Producten wel online + reden
- Aandeel e-commerce in totale omzet
 - Aandeel in het buitenland
- Voorspelling toekomstig belang e-commerce en m-commerce

Voordelen e-commerce

- Financieel
 - Oprichtingskosten
 - Beheers- en onderhoudskosten
 - Kosten en kostenbesparingen
- Marketing
 - Concurrentiele voordelen
 - Marketingvoordelen
 - Stijging in omzet
 - Marketingcommunicatie
 - Positioneren en promo product
 - Dataverzameling en segmentatie

Maximalisatie klantenbinding en perceptie veiligheid bij online aankopen

- Doelgroep en hoe bereiken
- Aantrekken tot online winkel
- Factoren klantenbinding
- Stimulatie online aankopen
- Perceptie betrouwbaarheid en veiligheid
- Eigenschappen goed ontworpen webwinkel

- Belang van lay-out
- Bruikbaarheid en snelle navigatie
- Bepalen kwalitatieve inhoud en aantrekkelijke lay-out

Digitalisatie mode-industrie

- Volledig gedigitaliseerde bedrijfsprocessen
- Gedeeltelijk gedigitaliseerde bedrijfsprocessen
- Niet-gedigitaliseerde bedrijfsprocessen
- Concurrenten
- Effect op toetredingsmogelijkheden en segmentatie
- Samenwerking met externen

Externe factoren

- Culturele verschillen
- Verschillen in regulering
- Tarifaire belemmeringen
- Niet-tarifaire belemmeringen

Interne factoren

- Kopieergedrag
- Effect van online winkel op kopieergedrag
- Bescherming
- Effect op toetreding
- Andere troeven ter bescherming
- Innovatie op vlak van design

Gezamenlijke strategie e-commerce, m-commerce en sociale media

- Aandeel m-commerce
- Gebruik door mobiele gebruikers
- Aanzet tot aankoop
- Sociale media
- Gecombineerde strategie

Persartikel

Antwerpen, 19 mei 2015

--- Persbericht ---

Online handel kent geen landsgrenzen, maar wel voor Vlaamse modebedrijven

Uit een onderzoek over het aandeel van e-commerce en m-commerce in de internationalisatiestrategie van Vlaamse modebedrijven, blijkt dat de onderzochte bedrijven hun webwinkel niet gebruiken om actief nieuwe markten te betreden. Ook in andere landen waar de modebedrijven met partners werken, zetten de modebedrijven hun webwinkel niet in om hun omzet te verhogen en richten ze zich vooral tot het cliënteel in de Benelux.

Volgens de resultaten van dit onderzoek, betreffende Vlaamse modebedrijven uit het hoger segment, blijkt dat de betrokken bedrijven niet internationaliseren via e-commerce. Ze gebruiken hun webwinkel voornamelijk om een groeiend segment in hun doelgroep aan te spreken en om voldoende data te verzamelen, zodat men beter kan inspelen op de voorkeuren en behoeftes van hun doelgroep. Ondanks de toenemende digitalisering en automatisering in de bedrijven spitsen ze met hun webwinkel vooral de aandacht op de Benelux en zijn ze in andere landen afhankelijk van externen om hun producten te verkopen.

Eerdere studies toonden aan dat bedrijven kosten besparen met een webwinkel. Maar bij de modebedrijven uit het onderzoek, vallen eventuele kostenbesparingen weg, door de extra kosten die leveringen meebrengen en het aannemen van extra personeel. Ondanks dat er geen echte kostenbesparingen zijn met een online winkel, steeg de omzet bij de betrokken bedrijven door het aanspreken van een steeds groeiend deel van hun doelgroep dat steeds vaker online aankoopt. De bedrijven uit dit onderzoek beseffen het groeiend belang van de online handel en maken een inhaalbeweging ten opzichte van hun buitenlandse concurrenten. Die inhaalbeweging wordt vooral behaald door te investeren in meer ontwikkelde webwinkels en het opstellen van een strategie dat de webwinkel en sociale media combineert. Een dergelijke gecombineerde strategie kan het gebrek aan menselijke interactie compenseren.

Als de Vlaamse modebedrijven hun online activiteiten uitbreiden naar andere landen, kan dat leiden tot een stijging van hun omzet en tot de creatie van meer jobs.

--- Einde bericht ---

FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSWETENSCHAPPEN
CAMPUS CAROLUS ANTWERPEN
KORTE NIEUWSTRAAT 33
2000 ANTWERPEN
TEL. + 32 3 201 18 40
FEB.ANTWERPEN@KULEUVEN.BE

