

Online schoenenjacht

Aanval op schoenenmarkt geopend

Net nu de schoenenbranche de crisis achter zich heeft gelaten en eindelijk weer een opwaartse lijn te pakken heeft, breekt opnieuw onrust uit. Consumenten raken meer en meer gewend aan het kopen van kleding en schoenen via internet. De resulterende groei in online verkoop trekt veel nieuwe en bestaande spelers richting het internet. Dit leidt tot extra aanbod, wat ook weer extra kopers trekt. De online schoenenverkoop raakt door deze ontwikkelingen in een stroomversnelling en groeit de komende jaren fors ten koste van de verkoop in (offline) winkels. Deze verandering zal een grote impact hebben op de toekomstige structuur van de schoenenbranche en kan leiden tot een forse herschikking van de verhoudingen in de markt.

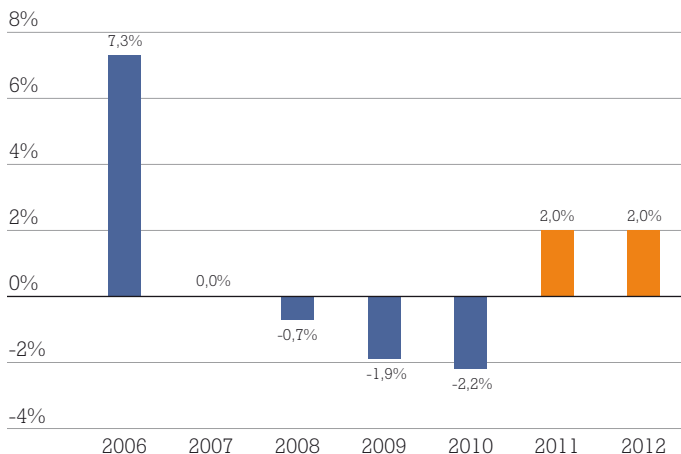
Schoenenwinkels vinden plus in omzet

De schoenenbranche mag zich als een van de weinige non-food sectoren verheugen in omzetgroei. In de tweede helft van 2010 wist de branche een plus te bewerkstelligen. Een trend die doorzette gedurende de eerste helft van 2011.

De meningen verschillen echter over hoe hoog deze groei exact is geweest. CBW-MITEX kwam met zeer positieve cijfers over 2010 (totaal +5,9% omzet), maar hield het bij bescheiden groei in het eerste kwartaal van 2011 (+0,5%). CBS draaide dit om met een kleine krimp van -2,2% in 2010, maar forse groei in het eerste kwartaal van 2011 (+7,3%). Ook voor de maand april berekende CBS een positieve uitschieter (+17%). Wel toonden beide organisaties met hun maandelijkse cijfers aan dat het verloop nog grillig is. Hoge uitschieters worden afgewisseld met mindere maanden. Ook vanuit de markt klinken gemengde signalen door. Toch is het overall resultaat positief te noemen, zeker in vergelijking met andere non-food detailhandel branches.

De overall positieve trend, maar ook de maandelijkse schommelingen en het gemengde beeld vanuit de branche worden beïnvloed door een omvangrijke mix aan factoren. Te denken valt aan onder meer dalende koopkracht en resulterende stilstand in de groei van consumentenbestedingen, hogere prijzen, weersinvloeden en de opkomst van online schoenenverkoop.

Figuur 1: Raming en trends winkels in schoenen (in % t.o.v. vorig jaar)



Trends markt

- Schoenenbranche heeft plus in omzet gevonden sinds H2 2010.
- Geringe koopkracht en consumentenvertrouwen zorgen nog wel voor wisselvalligheid in groei.
- Afzwakking groei verwacht in H2 2011. Raming totaal '11 op 2%.
- Inkoop heeft te maken met hogere prijzen (grondstoffen etc).
- Prijsstijging slechts gedeeltelijk doorberekend, marge onder druk.
- Herensegment presteert goed.
- Luxe merken zien wereldwijd verkopen weer toenemen.
- In '12 iets betere omstandigheden (koopkracht/bestedingen) +2%.
- Sterke groei e-commerce in kleding en schoenen.
- Nieuwe spelers op zoek naar marktaandeel in online schoenen.

Grillige consument

Een uitermate belangrijke factor in de huidige situatie is de beperkte koopkracht van consumenten. Dit verhindert een structureel herstel van de detailhandelsomzet. De lonen stijgen dit jaar niet voldoende om de inflatie bij te houden. Dit maakt het voor consumenten moeilijk of zelfs onmogelijk hun bestedingen te laten toenemen. Het consumentenvertrouwen blijft dan ook behoorlijk in de min hangen, hoewel ook hier niet sprake is van een eenduidig beeld. Het verloop is net als in de schoenenverkopen grillig te noemen. Er valt dan ook een aardige parallel te trekken tussen consumentenvertrouwen en schoenenverkopen in de periode april 2010 – maart 2011. (zie figuur 2).

Prijsstijging

Inflatie en hogere prijzen werken ook door aan inkoopzijde. Bij de productie van schoenen wordt een beroep gedaan op verschillende grondstoffen / materialen zoals leer (huiden), katoen, rubber en kunststof (olie). Al deze materialen zijn het afgelopen jaar sterk in prijs gestegen. Daar komt nog eens bij dat een groot deel van de productie in China plaats vindt. De sterke economische groei in dit land gaat gepaard met forse loonstijgingen. In 2010 stegen de lonen ongeveer 14% ten opzichte van het voorgaande jaar. De stijging in grondstoffen en productiekosten leidt tot duurdere schoenen.

De schoenenbranche slaagt erin om de stijgende prijzen met mate door te berekenen aan de consument. Sinds de tweede helft van 2010 zien we op jaarbasis prijsstijgingen.

De hoogte varieert per maand. In april en mei 2011 was volgens het CBS sprake van een kleine 2% stijging ten opzichte van dezelfde maanden in 2010. Echter in juni zakte de prijs weer in. Of de stijgingen voldoende zijn om marges onaangetaast te laten valt te betwijfelen. Grondstoffenprijzen en producentenprijzen zijn flink gestegen. Ook andere factoren die de kostprijs beïnvloeden, bijvoorbeeld transport, worden duurder.

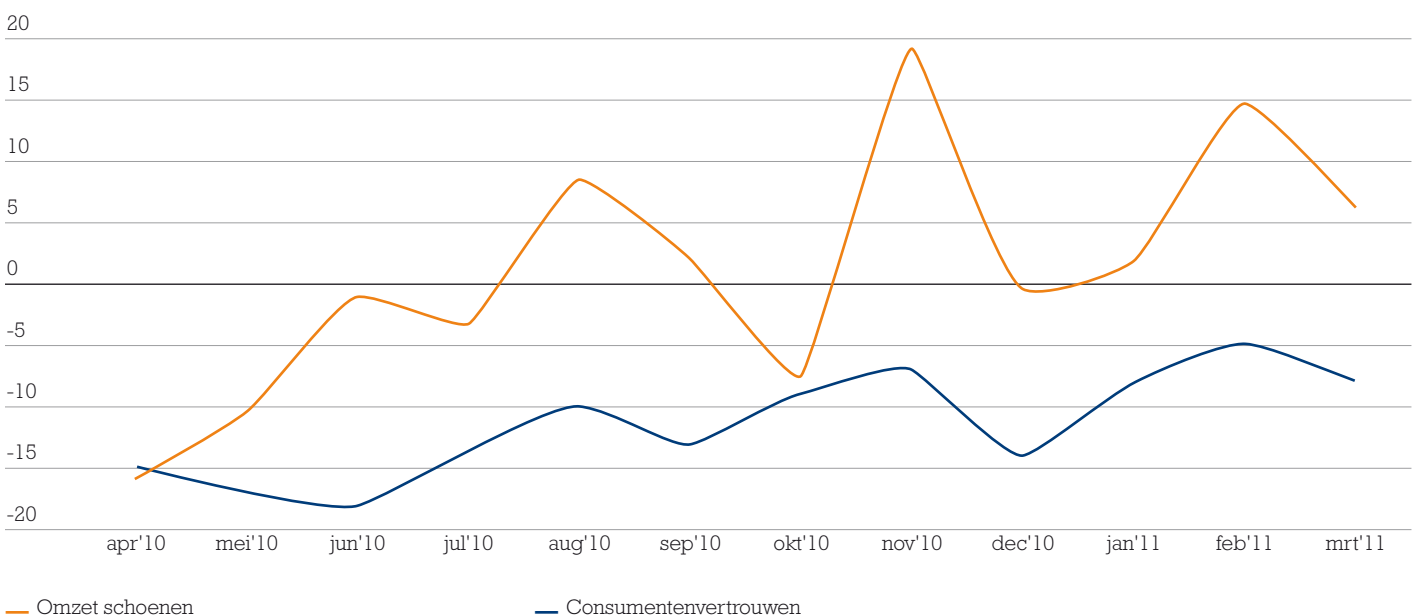
Als indicatie kunnen we kijken naar de producentenprijzen in de leer- en schoenenindustrie in Nederland volgens het CBS. Het prijspeil onder producenten vertoont sinds de tweede helft van 2010, net als de consumentenprijzen, een stijgende lijn. Deze lijn zet zich dit jaar echter versterkt door, waar de prijs richting consument schommelingen vertoont. In april kwam de stijging van de producentenprijzen in deze sector uit op 5,4% ten opzichte van april 2010. In mei lag deze op 5,5%. Ook de invoerprijzen vanuit China bieden een indicatie. Zo lag het gemiddelde invoerprijspeil 38% hoger in december 2010 ten opzichte van december 2009.

Trends

Naast koopkracht en prijsstijgingen spelen nog andere factoren een rol in het verloop van de omzet in schoenen. Zo kregen de laatste maanden van 2010 een boost dankzij het strenge winterweer, leidend tot eerdere aanschaf van winterschoenen. De snowboots vlogen de winkel uit.

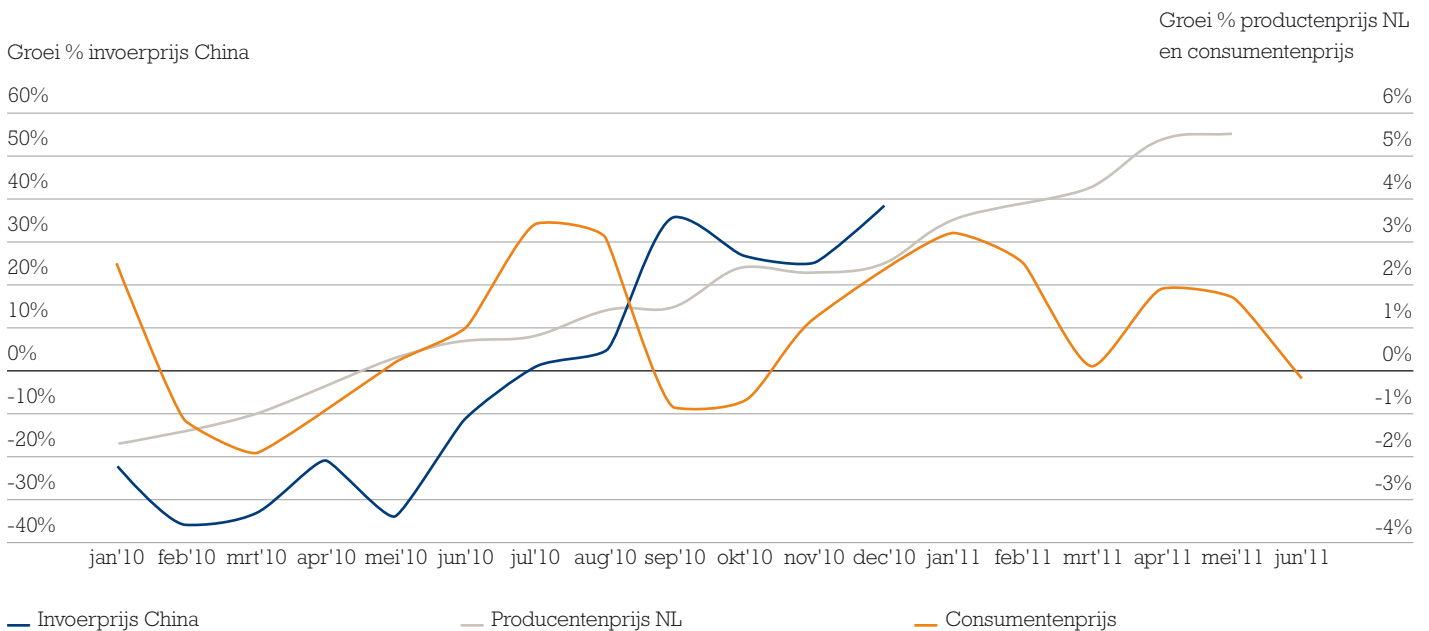
Een meer structurele trend lijkt de verhoging van beste-

Figuur 2: Consumentenvertrouwen (indicator CBS, seizoensgecorrigeerd) en omzetgroei schoenenwinkels (CBS in % t.o.v. vorig jaar) april 2010 – maart 2011.



Bronnen: CBS

Figuur 3: Jaar-op-jaar ontwikkeling schoenenprijzen; producentenprijs NL (jan'10 – mei'11), invoerprijs China (jan'10-dec'10) en consumentenprijs (CPI jan'10-jun'10)



Bron: CBS

dingen in herenschoenen. De cijfers van CBW-MITEX over 2010 laten zien dat dit het sterkst groeiende segment was in het afgelopen jaar. Ook in het eerste kwartaal van 2011 schitterde het herensegment volgens GfK dankzij gemiddeld hogere bestedingen per paar. Het lijkt erop dat nu ook mannen meer interesse krijgen in schoenen en niet enkel meer schoenen kopen omdat het moet. De branche tracht hier uiteraard op in te spelen. Na de opkomst van sneakers wordt ook de veterschoen modieuzer.

Andere belangrijke structurele ontwikkelingen zijn vergrijzing, waardoor senioren een steeds grotere kopersgroep gaan vormen, en de groei in het luxe segment. Wereldwijd nemen de verkopen van luxe merken toe, ook in Nederland. Schoenenwinkels in het luxere segment kunnen hier extra profijt van hebben door de verkoop van aanverwante (lederen) artikelen zoals tassen en accessoires.

Raming; sterke start 2011, maar groei zal afzwakken

Een voorspelling van de schoenenmarkt in het komende jaar is lastig door de al eerder genoemde forse schommelingen in de markt. Gezien de cijfers over de eerste maanden van 2011 moet het voor schoenen mogelijk zijn een positief eindresultaat te scoren in 2011. De groei zal echter gedurende het jaar wel afzwakken. De sterke start in 2011 heeft namelijk mede te maken met het feit dat de eerste helft van 2010 een uitermate zwakke periode was in de schoenetailhandel. Gedurende de tweede helft van 2010 was sprake van verbetering. Om ook in de tweede helft van 2011 groei

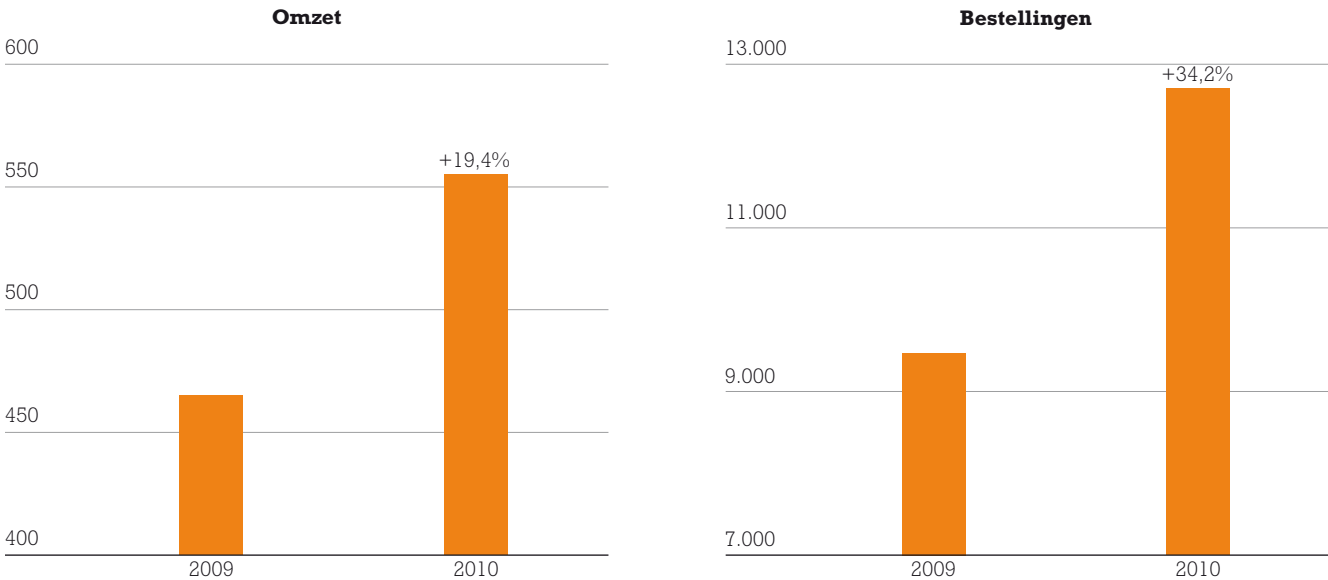
te boeken is daarom meer nodig. Juist die tweede helft van het jaar weegt, gezien het seizoenspatroon, zwaarder mee in het totale jaarresultaat.

Groei in de tweede helft van het jaar zal lastig zijn gezien de negatieve ontwikkeling van de koopkracht, die de consumentenbestedingen drukt. Tevens blijft het consumentenvertrouwen negatief. De hevig opgelaaide zorgen omtrent de internationale schuldencrisis helpen hierbij niet. Overall verwacht het ING Economisch Bureau in 2011 een groei van 2% in de omzet van schoenenwinkels. Voor 2012 is hoop op iets betere omstandigheden m.b.t. koopkracht en consumentenbestedingen. Toch moeten zeker geen wonderen worden verwacht. Ook voor 2012 ramen wij de groei op 2%. Gezien de marktomvang van ruim € 1,7 miljard (HBD/CBS - schoenen) betekent dit een extra omzet in 2011 en 2012 van rond de € 35 miljoen. Dit is overigens exclusief de verkopen van schoenen door bijvoorbeeld kledingwinkels en verkopen van internetspelers (pure players). Schoenenwinkels die echt van groei willen profiteren zullen hun blik meer en meer moeten verleggen naar het online kanaal, waar het groeipercentage fors hoger ligt.

Internet

De belangrijkste verandering in de schoenenbranche dit jaar is de opkomst van e-commerce. Al enige jaren groeit de omzet van de online detailhandel met forse sprongen. Daarbij werden eerst categorieën aangeboord zoals reizen, boeken en cd's/dvd's. Vervolgens viel ook in consumenten-

Figuur 4: Groei omzet online kleding en schoenen



Bron: Thuiswinkel.org / Blauw Research

elektronica de internetverkoop niet meer weg te denken en nu is ook de doorbraak in kleding en schoenen een feit geworden. Elektronica en kleding / schoenen hebben zich zelfs in korte tijd omhoog gewerkt tot de belangrijkste non-food productsegmenten (in totale omzet) in e-commerce.

In tegenstelling tot de groei van de omzet in winkels is de online omzet snel groeiend. In 2010 werd een kleine 20% groei genoteerd en steeg de omzet in kleding en schoenen volgens Thuiswinkel.org / Blauw Research met € 90 miljoen naar een totaal van € 555 miljoen. Het aantal bestellingen steeg zelfs met 34% naar 12,7 miljoen. Dit betekent dat de gemiddelde bestelling via internet goed is voor € 43,70 omzet.

High potential

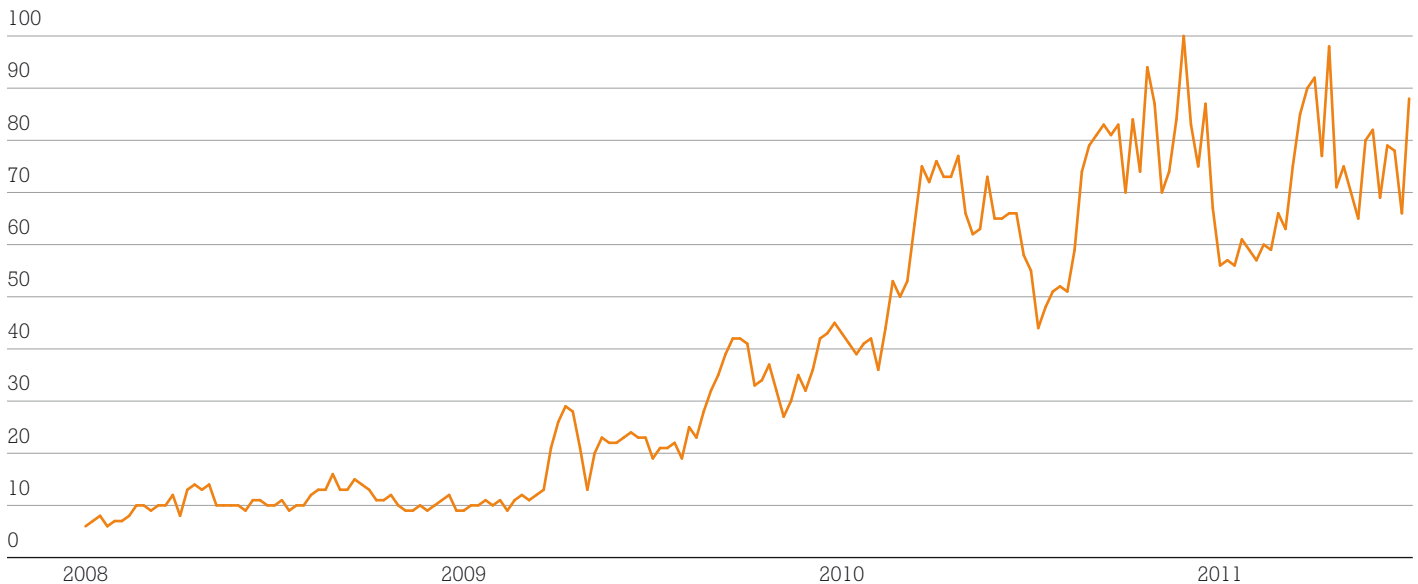
Hoewel de categorie kleding en schoenen een aardige online groei heeft doorgemaakt wordt van deze productgroep in de toekomst nog veel meer verwacht. De huidige € 555 miljoen omzet via internet is goed voor ongeveer 5% à 6% van de totale omzet in modezaken en schoenenwinkels. Daarmee staat deze sector eigenlijk nog slechts in de kinderschoenen. Wanneer consumenten vertrouwd raken met het online aanschaffen van bepaalde producten, dan zijn hogere online aandelen goed mogelijk. Zo ligt het online aandeel in bijvoorbeeld boeken en muziek (cd/dvd/bluray) fors hoger. De reisbranche kent inmiddels een groot aantal consumenten, die enkel nog online kijken en boeken.

Ook in kleding en schoenen is het vertrouwen in internet de afgelopen jaren fors gestegen. Er is veel geïnvesteerd in

de verbetering van webshops om klanten de juiste shop-ervaring te kunnen bieden. Daarnaast droeg de komst van iDEAL als betaalfunctie sterk bij aan het vertrouwen van consumenten, evenals verbetering van de logistieke functie (24-uurs levering, bezorging in tijdvakken, retourlogistiek). Misschien wel het meest belangrijk is dat het online aanbod steeg door toetreding van nieuwe pure players (enkel internetwinkel) en bestaande (fysieke) winkels op internet. Consumenten hebben vertrouwen nodig in (retail)merken en deze ontwikkelen zich nu in rap tempo op het internet. In figuur 5 is te zien dat consumenten steeds vaker op internet op zoek gaan naar schoenen. In vergelijking met 2008 is te zien dat in 2011 in sommige maanden tot wel 10 maal zo veel mensen op internet op zoek zijn naar schoenen.

Onderzoeksbureau GfK Panel Services onderschreef recentelijk dat online fashion een enorme groei doormaakt en nog veel potentieel biedt. Vooral herenmode en schoenen doen het goed volgens GfK. Met name webwinkel Wehkamp werd genoemd als een van de drijvende krachten achter stijgende online kleding en schoenenverkoop. In schoenen kwam ook V&D naar voren als snelle groeier. Het succes van Wehkamp toont aan dat het vertrouwen in een online retailmerk van groot belang is. Wehkamp (RFS Holding) heeft de afgelopen jaren een sterk online imago kunnen opbouwen en mocht zich in 2010 de grootste e-commerce partij van Nederland noemen. De webwinkel beschikt over veel kennis en ervaring en is in staat om zeer gericht klanten en prospects te benaderen. De forse omzetgroei brengt het bedrijf steeds meer schaalvoordeel en slagkracht ten opzichte van concurrenten.

Figuur 5: Verloop (index) zoekopdrachten google op term 'schoenen online' (index 100 = maximale waarde)



Bron: Google Insights

Tabel 1: Populairste zoekopdrachten (merken/winkels) gerelateerd aan 'schoenen' (Google in Nederland)

jan-jun 2010 top 10		jan-jun 2011 top 10	
1	Omoda	1	Zalando
2	Nike	2	Schuurman
3	Bristol	3	Vans
4	Van Haren	4	Van Haren
5	Schuurman	5	Nike
6	Adidas	6	Omoda
7	Scapino	7	Adidas
8	Dolcis	8	Dolcis
9	H&M	9	Bristol
10	Schoenenreus	10	(Van den) Assem

jan-jun 2010 groeiers		jan-jun 2011 groeiers	
1	Lelli Kelly	1	Zalando
2	Vans	2	Schuurman
3	Tommy Hilfiger	3	Vans
4	All Stars	4	All Stars
5	Cruijff	5	Sacha

Bron: Google Insights for search

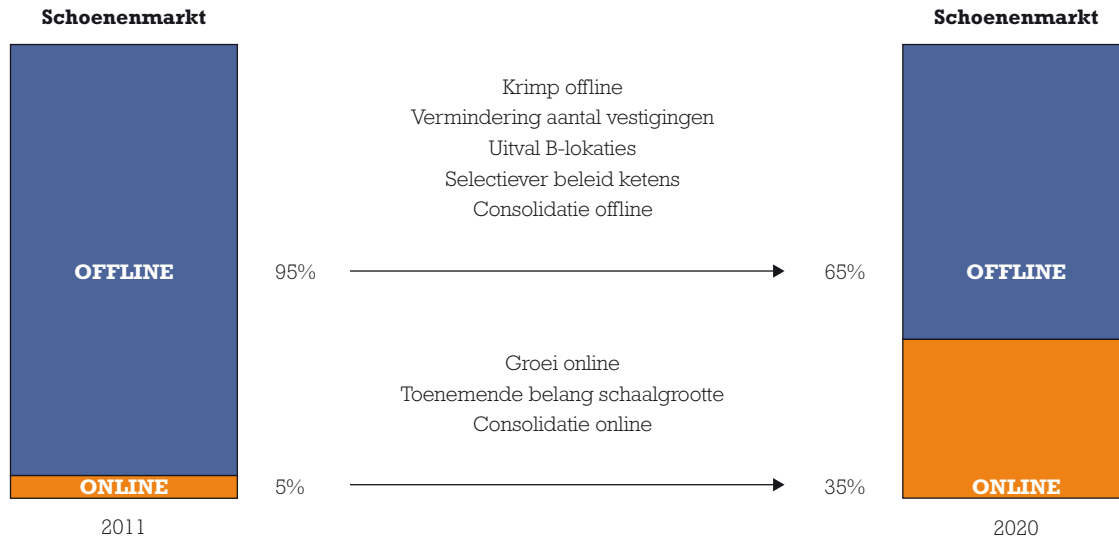
Strijd om schoenen losgebarsten

Dat het grote potentieel in online schoenenverkoop diverse partijen tot de verbeelding spreekt blijkt wel uit het feit dat het afgelopen jaar sprake was van een ware explosie van nieuwe aanbieders op internet. Namen als Zalando, Sjoez en Brandos bestormden de Nederlandse schoenenmarkt vanaf het web. Ook de gevestigde orde zat niet stil. Veel bestaande ketens stortten zich eveneens op verkoop via internet. De e-commerce markt voor schoenen, of 'shoemerce', maakte daardoor een flinke sprong in haar ontwikkeling.

De partijen die de afgelopen maanden zijn opgestaan in online schoenenverkoop doen er alles aan om zo snel mogelijk een goede positie te veroveren. Met name het Duitse Zalando tracht middels forse marketinginspanningen, een ruim assortiment en gratis verzending en retournering een plek in Nederland te veroveren. Het bedrijf heeft zich in ieder geval in de kijker gespeeld, zo blijkt uit tabel 1. De gevestigde orde geeft zich echter niet zo maar gewonnen. Uit de tabel blijkt namelijk ook dat een aantal bestaande ketens zich inmiddels goed via internet weet te profileren. Getrokken door groeiende e-commerce omzetten en de dreiging van buitenaf zijn ook zij meer tijd, mankracht en geld gaan investeren in hun webwinkel.

Naast de retailers zijn ook de schoenmerken zelf het internet niet vergeten. Diverse merken hebben hun eigen webshop opgezet en creëren daarmee een mogelijkheid voor directe verkoop. Om kanaalconflicten te voorkomen kiezen sommigen ervoor om hun retailers hierbij te betrekken.

Figuur 6: Herschikking schoenenbranche



Bron: ING Economisch Bureau

High impact

De geschetste ontwikkelingen laten zien dat de online schoenenverkoop in een stroomversnelling is geraakt. Zowel consument als handel schuiven in toenemende mate op richting internet. Met deze ontwikkelingen in het achterhoofd ligt het voor de hand dat het online aandeel sneller zal kunnen stijgen dan in de afgelopen jaren. ING Economisch Bureau verwacht dat dit aandeel daarom richting 2015 al kan klimmen naar 20%. Dit mede op basis van het potentieel dat wij zien in andere segmenten (de online verkoop van boeken en cd's/dvd's bevindt zich momenteel al rond dit aandeel) en het potentieel in andere landen zoals Engeland, Duitsland en de VS, waar het online marktaandeel in de totale retail hoger ligt dan in Nederland. Op basis van gesprekken in de sector en onderzoek is het onze visie dat het aandeel online in de schoenenverkoop op langere termijn (2015-2020) zal uitkomen op 30% tot 35%. Omgerekend komt dit neer op een totale omzet van zo'n € 600 miljoen (ex. BTW) in Nederland.

Deze verandering zal een grote impact hebben op de huidige structuur in de schoenenbranche. Het fysieke kanaal zal in de toekomst te maken krijgen met een lagere totale omzet, terwijl het aantal winkels en het winkelopervlak (m²) de afgelopen jaren juist stegen. Winkels buiten de grote binnensteden zullen het (nog) zwaarder krijgen. Een forse vermindering van het aantal winkels lijkt onvermijdelijk. Ketenpartijen zullen selectiever naar hun vestigingen gaan kijken.

Een andere verandering is een mogelijke reshuffle in de markt, waarbij de marktverhoudingen verschuiven. Zoals beschreven mengen nieuwe partijen zich in de strijd, maar

ook onder bestaande partijen kunnen veranderingen optreden. Kleine en middelgrote ketens die een sterke positie online veroveren kunnen grotere partijen uitdagen. Wij verwachten dat de jacht op online marktaandeel en de toenemende groei in dit segment zullen uitmonden in een consolidatieslag, waarbij uiteindelijk 3 à 4 grote (inter)nationale partijen de Nederlandse online schoenenmarkt zullen domineren. Dit omdat schaalgrootte, kennis en marketing(slag)kracht uiteindelijk steeds belangrijker worden. Daarnaast zal nog wel ruimte zijn voor diverse niche spelers en merken / fabrikanten webshops.

Wie tot de grote partijen op het internet gaan behoren zal op termijn moeten blijken. Dit hoeven niet per se de namen te zijn die we vandaag de dag tegenkomen. Grote internationale internetgiganten zoals Google, eBay en Amazon hebben de online modehandel in hun vizier. Google en eBay spelen daarbij met name de rol van intermediair. Amazon speelt door diverse acquisities in steeds meer categorieën een directe rol. Zo was het in 2010 Amazon dat in de VS de grootste online schoenensite Zappos overnam voor een bedrag dat de 1 miljard USD naderde. Zappos werd in 1999 gestart als online schoenenshop, expandeerde later richting kleding en accessoires, en bereikte een omzet van 1 miljard USD in 2008.

Ook de grote en middelgrote bestaande schoenenketens maken een kans. Zij hebben namelijk het voordeel van de combinatie online – offline. Het offline kanaal zal te maken krijgen met krimp, maar neemt naar verwachting ook in de toekomst het grootste aandeel in schoenenverkoop voor haar rekening. Voor optimale marktdekking is een multi-channel insteek daarom het beste. Een bepaalde groep

consumenten vindt het daarnaast prettig om producten af te kunnen halen in een winkel en ook daar eventueel te kunnen retourneren. Een winkel wekt vertrouwen. Pure players werken hier overigens ook aan door partijen in te schakelen die fysieke aflever- en retourpunten aanbieden.

Opties schoenenbranche

Welke opties zijn er nu voor de bestaande schoenendetailhandel, gezien de verwachte ontwikkelingen in offline en online schoenenhandel. Moeten schoenezaken die nog niet op internet zijn alsnog zo snel mogelijk massaal gaan investeren in deze business? Het lijkt in ieder geval verstandig om wel aanwezig te zijn op internet. De zoektocht van de consument zal alleen maar vaker online beginnen, zeker nu het aanbod schoenen op internet flink is vergroot. De mogelijkheden om ook daadwerkelijk succesvol te verkopen via internet zullen echter krappere worden. De vereiste investeringen voor een goede en aansprekende webshop zijn inmiddels flink gegroeid. Een online shop moet als een volwaardig onderdeel gezien worden van de onderneming, een extra filiaal dat tijd en mankracht vereist en aandacht van het management vraagt.

Partijen die dit kunnen opbrengen moeten voorbereid zijn om fors te investeren in online groei. Ook moeten zij zorgen onderscheidend te zijn en te blijven richting consument. Zoals gezegd lijkt slechts voor een paar partijen uiteindelijk een grote rol weggelegd. Het kan echter ook zeer lucratief zijn een sterke positie op te bouwen in een niche.

Partijen die de benodigde aandacht niet kunnen besteden aan een webshop kunnen er uiteraard voor kiezen zich te blijven richten op hun stenen winkel. De meerderheid van de schoenenverkopen zal ook in de toekomst in 'bricks' terecht komen. Belangrijk is wel dat de locatie goed is, dat er een duidelijke focus is en dat men voor de consument een relevante propositie heeft. Men moet de juiste (shop) beleving en de juiste collectie in de winkel brengen, ondersteund door kundig en ervaren personeel.

Voor partijen die geen of minder mogelijkheden zien om zelf op internet te verkopen kan het ook een optie zijn om te kijken naar samenwerking. Door met andere partijen samen een site te starten kunnen benodigde investeringen worden gespreid. Dit kan een samenwerking zijn tussen schoenedetailisten, maar ook tussen verschillende typen winkeliers. Een voorbeeld is 9straatjesonline.com, waar het aanbod van tientallen winkeliers in de bekende Negen Straatjes van Amsterdam is gebundeld. Ook samenwerking tussen winkelier en merk / fabrikant is een mogelijke optie. Daarnaast ontstaan steeds vaker samenwerkingsvormen tussen grote online retailers en fysieke winkels. Voorbeeld is Wehkamp dat in haar webshop artikelen verkoopt van onder meer C&A, Beter Bed en Scapino. Wellicht dat een samenwerking tussen sterke pure players en fysieke ketens wel eens een winnende combinatie zou kunnen zijn.

Knelpunten en succesfactoren

Voor winkeliers die hun weg nog moeten vinden op internet hierbij een aantal knelpunten en succesfactoren met betrekking tot opzet en ontwikkeling van webshops.

- Een webshop moet als een serieus onderdeel van de onderneming worden gezien en vraagt tijd en geld, net als een extra filiaal. Het is niet iets wat je er zo maar bij doet. Er moet voldoende aandacht zijn vanuit het management.
- Overweeg samenwerking met andere partijen indien de gevraagde investeringen en inspanningen te veel zijn om alleen te doen.
- Het is zaak om niet overhaast te werk te gaan, maar vooral doordacht. Zorg voor een professioneel opgebouwde site / webshop. Content zoals fotografie en productinformatie moeten op de juiste manier getoond worden en up-to-date zijn. Producten moeten makkelijk vindbaar zijn. De online shopervaring moet zo goed mogelijk zijn.
- Ook de juiste klantpropositie is van belang. Een webshop moet iets unieks te bieden hebben om de consument te verleiden tot aanschaf. Dit kan bijvoorbeeld liggen in prijs, assortiment of service.
- Er moet sprake zijn van een goede backoffice integratie van de webshop met de al aanwezige systemen in de rest van de onderneming.
- De logistiek moet op orde zijn. Er moeten duidelijke keuzes gemaakt worden m.b.t. vormen van levering (express of gewone post, snelheid van leveren, wel / geen gebruik van uitleverpunten, wel / niet keuze in tijdstip van leveren).
- Ook het voorraadbeheer moet op orde zijn. Niets is zo erg als na verkoop niet kunnen leveren. Denk aan het scheiden van de online voorraad en de winkelvoorraad, of indien gemengd een zeer goede integratie van voorraadsystemen.
- Kijk uit voor mogelijke kanaalconflicten. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij merken (fabrikanten) en hun retail partners, maar ook tussen ketenbedrijven en zelfstandige ondernemers of filiaalmanagers. Door partijen te betrekken bij de webshop kunnen kanaalconflicten voorkomen worden.
- Zorg voor vindbaarheid. Succesvolle internetverkoop vraagt voldoende marketinginspanningen. Denk aan traditionele marketing (print, radio, tv), maar ook aan zoekmachine marketing (seo – search engine optimization), nieuwsbrieven / e-mail en social media.
- Een webshop moet een goede reputatie verdienen. Betrouwbaarheid en veiligheid (logistiek, betalen etc.) zijn uitermate belangrijk, evenals optimale service bij klachten. Kijk ook of en hoe er op internet over de webshop geschreven wordt (bijvoorbeeld op vergelijkingssites of social media) en reageer indien nodig. Wees transparant m.b.t. het verzend- en retourbeleid.
- Gebruik en analyseer klantinformatie. Goede webshops staan niet stil in hun ontwikkeling, maar worden doorontwikkeld op basis van kennis en ervaring.

Meer weten?
Kijk op ING.nl
Of bel met

Dirk Mulder,
sectormanager Handel
020 563 91 13

Max Erich,
senior econoom
020 564 70 46

Wilt u nieuwe publicaties per e-mail ontvangen?
Ga naar ING.nl/kennis



Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 25 juli 2011.

