

Succesvol een eShop opzetten



Datum : augustus 2008
Auteur(s) : BCOMM F. Markus
drs. ir. Maikel Mardjan MBM

© Gehele of gedeeltelijke overneming of reproductie van de inhoud van dit document, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende is verboden, behoudens de beperkingen bij de wet gesteld. Het verbod betreft ook gehele of gedeeltelijke bewerking. Het auteursrecht voor de inhoud berust geheel bij de Stichting Business Management Support. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen en dergelijke, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld.

2008

Rapport

BM-Support.org

Management Samenvatting

Dit rapport beschrijft de resultaten van onderzoek naar kansen en bedreigingen voor eShops. Centrale vraag in dit onderzoek wat zijn belangrijke aandachtspunten om succesvol een eShop te starten. Vanuit de gepresenteerde resultaten kan iedere startende eShop ondernemer voordeel halen bij het opzetten van een succesvolle online winkel. Naast mogelijkheden, kansen en valkuilen beschrijft dit rapport ook ontwerp richtlijnen voor opzet van een succesvolle online handel.

Dit onderzoek is begin 2008 door de BM-Support.org stichting uitgevoerd. Aanleiding voor dit onderzoek zijn verschillende vragen geweest van ondernemers die nog niet actief op internet zijn, maar dit wel willen zijn.

Inhoudsopgave

Management Samenvatting	ii
1 Inleiding en probleemstelling	4
1.1 Aanleiding tot onderzoek	4
1.2 Probleemstelling	4
1.3 Uitgangspunten	4
1.4 Werkwijze	5
1.5 Leeswijzer	5
2 Achtergrond informatie	6
2.1 Inleiding	6
2.2 Termen en definities	6
2.3 Zit er toekomst in eShops?	7
2.4 Problemen met eShops	8
2.5 Voordelen en nadelen van eShops	10
3 Probleemsituatie	12
3.1 Inleiding	12
3.2 Technische werking eShop	12
3.3 Wie is de klant?	14
3.4 Betalingsmogelijkheden	14
3.5 Betrouwbaarheid en eShops	15
3.6 Kosten bij opzetten van een eShop	15
3.7 Starten met een eShop	16
3.7.1 Alles zelf ontwikkelen	16
3.7.2 Verkopen via bestaande eShops	17
3.7.3 Concept kopen	17
4 Ontwerp van een eigen eShop oplossing	20
4.1 Inleiding	20
4.2 Iteratief ontwerpen	20
4.3 Systeem ontwerp	22
5 Conclusies en aanbevelingen	24
Referenties	25

1 Inleiding en probleemstelling

1.1 Aanleiding tot onderzoek

Het droomsucces van Amazone.com, Wehkamp en Bol.com bewijst dat online zakendoen zeer succesvol kan zijn. Een onbegrensde markt, lage kosten en fantastische verkoop cijfers hebben nog altijd een geweldige aantrekkingskracht op nieuwe avonturiers op het eShopping front.

Dit rapport is opgezet vanuit verschillende adviesvragen die bij de BM-Support.org Stichting terecht zijn gekomen. Aanvragen van startende online ondernemers vertonen vaak veel overeenkomsten. Telkens weer blijkt dat traject wat gevolgd moet worden en de keuzes die gemaakt moeten worden niet triviaal zijn. Ook blijkt dat nieuwe technische IT kennis in combinatie met de nieuwe bedrijfskundige kennis, nodig om online succesvol te zijn vaak erg welkom is.

De Business Management Support Stichting heeft besloten om kennis en ervaring die binnen de Stichting is ontwikkeld op gebied eShops voor een bredere doelgroep beschikbaar te maken. Het resultaat is dit rapport. Een kennisproduct. Deze verkorte rapportage is voor iedereen zonder kosten elektronisch beschikbaar. Het volledige onderzoek of een gedrukt exemplaar is tegen kostprijs aan te vragen¹. Naast dit rapport wordt op aanvraag een workshop voor startende online ondernemers georganiseerd.

De doelstelling van dit onderzoek is het beschrijven van een model voor startende online ondernemers om sneller en beter inzicht te krijgen in de verschillende aspecten die van belang zijn voor een eShop.

1.2 Probleemstelling

Een eShop is veel meer dan alleen wat software voor het mooi presenteren van producten in een webbrowser. Een startende ondernemer komt voor vele technische en organisatorische problemen te staan. Vaak zijn dit problemen waar niet direct een klant en klaar antwoord op mogelijk is.

Het probleem bij veel ondernemers die enthousiast zijn geworden voor het fenomeen eShops is de vraag: 'Hoe zet ik dit op?'

De kennis van internet, eCommerce software en de bedrijfsprocessen achter een eShop zijn echter vaak onbekende gebieden. Als de verschillende aspecten al in scope zijn, blijkt het vaak toch moeilijker dan vooraf gedacht. Echter als cruciale aandachtsgebieden geheel niet bekend zijn, komt de nieuwe online ondernemer voor onaangename verrassingen te staan.

Het algemene beeld dat meer en meer leeft is dat wie niet op internet verkoopt, geld verliest. Echter nu de eerste zeepbellen rondom internet geëxplodeerd zijn, is de vraag nog altijd actueel.

1.3 Uitgangspunten

¹ Voor meer informatie: Zie www.bm-support.org of mail naar info@bm-support.org

Dit (verkort)rapport richt zich op de Nederlandse markt en Nederlandse ondernemers. Dit rapport is geschreven voor startende online ondernemers. Dit kunnen dus ondernemers zijn die reeds een verkoopkanaal hebben, maar ook nieuwe ondernemers.

In dit rapport ligt de focus enerzijds op bedrijfskundige aspecten van een eShop, anderzijds op de technische aspecten. Dit rapport is opgesteld door vanuit een pluriforme benadering te kijken naar het fenomeen 'eShops'. Een fenomeen dat nog steeds in populariteit toe neemt.

1.4 Werkwijze

Dit rapport is opgesteld vanuit de verschillende vragen die over realisatie van eShops bij de BM-Support.org Stichting zijn binnengekomen. Veel vragen zijn generiek gemaakt, geanalyseerd en aan de hand van kennis en ervaring van bij de stichting betrokken kenniswerkers op eCommerce gebied verder uitgewerkt. Daarnaast is gebruik gemaakt van relevante bronnen op gebied van organisatieontwerp, marketing en informatiekunde.

1.5 Leeswijzer

Dit hoofdstuk beschrijft kort waarom dit rapport is gemaakt. In hoofdstuk 2 is achtergrond informatie te lezen over het fenomeen eShop en waarom een internetwinkel ook wel wordt aangeduid met: eWinkel, eShop of online winkel. Daarnaast beschrijft hoofdstuk 2 veel voorkomende problemen met eShops en wordt kort ingegaan op de belangrijkste voor-en nadelen. Hoofdstuk 3 stelt een aantal zaken scherp om beeld te geven van mogelijkheden en onmogelijkheden die anno 2008 'te koop' zijn. Hoofdstuk 4 beschrijft een schets van hoe een eShop of online-winkel opgezet kan worden.

2 Achtergrond informatie

2.1 Inleiding

Er zijn maar weinig mensen die exact weten hoe internet technisch en organisatorisch werkt. Zeker op detail niveau. En toch is goede, betrouwbare en objectieve informatie nodig om de juiste keuzes te maken bij het opzetten van een bedrijfsmodel met internet als centrale plaatst.

Dit hoofdstuk bevat enige achtergrond informatie voor iedereen die geen goeroe is op internet gebied. Zo worden veel gebruikte termen en definities kort toegelicht. Maar ook wordt beschreven wat de huidige status van eShops is. Daarnaast wordt ingegaan op de belangrijkste problemen met eShops. Tenslotte eindigt dit hoofdstuk met de belangrijkste voor- en nadelen van eShops.

2.2 Termen en definities

eCommerce, Online Winkels en eShops zijn termen die anno 2008 bij veel mensen bekend in de oren zullen klinken. Algemeen lijkt al bijna te gelden dat in 2008 aanwezigheid op internet nu net zo belangrijk is als opgenomen te zijn de Goudengids vroeger.

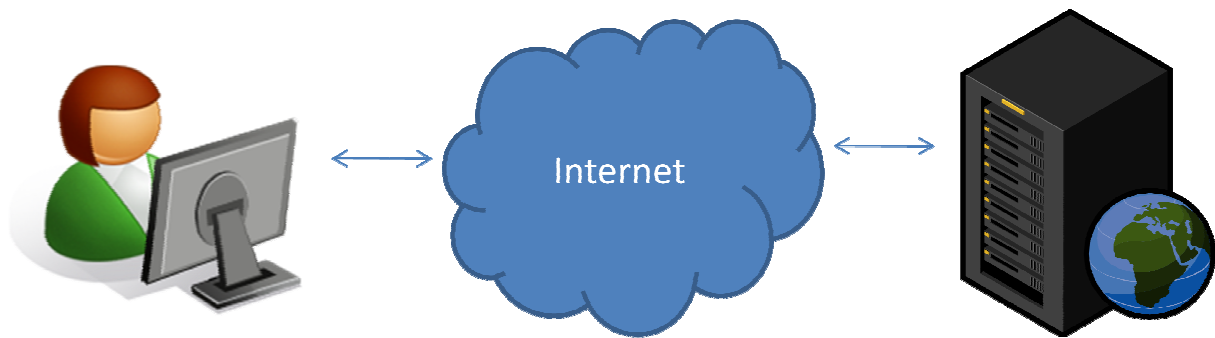
In de internet 'wereld' worden veel termen en begrippen gebruikt. Deze termen zijn soms lastig uit te leggen aan niet ingewijden. Vaak zijn de termen niet meer dan buzz words. Buzz words is een term zonder duidelijke definitie. En als er al een definitie is voor een buzz word, dan is deze zelden algemeen geaccepteerd is. Voorbeelden van buzz words zijn web20, heuristic web, semantic web. Het feit dat veel termen niet eenduidig gedefinieerd zijn, maakt het vergelijken van producten, processen en probleemsituaties erg lastig. Voor dit onderzoek hanteren wij daarom de definities zoals hieronder beschreven.

eCommerce

Het elektronisch handel bedrijven tussen bedrijven of bedrijven en personen via internet. eCommerce is een zeer breed begrip waar dus bijna alles onder te vatten valt.

eShop

Een eShop (Elektronische winkel) ook wel webwinkel genoemd is een manier om via internet producten te verkopen. Hét verschil met de fysieke wereld is dat er geen direct klantcontact is. Er is dus geen winkelruimte nodig om toch te kunnen verkopen. Binnen dit rapport ligt de nadruk op eShops die worden gebaseerd op B2C handel (Business To Consumer handel).



figuur 1: Principe van eShop

2.3 Zit er toekomst in eShops?

Voor een start wordt gemaakt met een eShop is het zinvol om een beeld te hebben van toekomstige (mondiale) ontwikkelingen. Want een investering moet wel gaan lonen. Dé toekomst voorspellen voor het fenomeen eShops is geen triviale exercitie. Nodig is inzicht in technologische ontwikkelingen, economische ontwikkelingen en toekomstige sociale ontwikkelingen. En aangezien fysieke grenzen voor eShops anders zijn dan bij fysieke winkels dienen als deze ontwikkelingen in het perspectief van mondiale globalisering te worden geanalyseerd.

Iets over de snelheid van eShops ontwikkelingen is te leren van historische gegevens. Enkele relevante historische gegevens zijn bijvoorbeeld:

- 1994 Pizza Hut maakt het mogelijk dat pizza's online besteld kunnen worden.
- 1995 Amazon.com opent haar deuren.
- 1996 Dell gaat via internet computers verkopen.
- 1996 eBay gaat online.
- 1999 Marktplaats.nl opgericht.
- 2001 Start webwinkel Albert.nl. Klanten van Albert Heijn, Etos en Gall & Gall kunnen al hun boodschappen online bestellen. De boodschappen worden op een gewenst tijdstip thuis bezorgd.

Uit het bestuderen van statistieken over (succesvolle) eShops is te zien dat:

- Veel nu nog succesvolle eShops bestaan al vanuit de vorige eeuw;
- De algemene acceptatie van consumenten voor eShops in verhouding tot fysieke winkels is nog steeds mager;
- Bepaalde producten zijn beter geschikt voor eShops dan anderen

De traditionele postorderbedrijven zijn natuurlijk inmiddels allemaal volledig aanwezig op internet. Echter de traditionele manier van verkopen is nog steeds niet verlaten. En ook Dell.com heeft gewoon folders en bestelformulieren op papier.

Groei in termen van omzet voor eShops is moeilijk te meten. Bedrijven die niet beursgenoteerd zijn geven nu eenmaal geen verkoopcijfers af. En bedrijven die wel aan een beurs genoteerd staan doen hun best om de concurrentie niet wijzer te maken dan nodig bij de publicatie van de verplichte jaarcijfers.

Vanuit het CBS wordt wel data verzameld over het fenomeen eCommerce. Volgens het CBS steeg in het bedrijfsleven het aandeel van eCommerce in de totale omzet

van 3,4 procent in 1999 naar 9,1 procent in 2005. Echter het CBS hanteert een brede definitie voor eCommerce en alle vormen van elektronische B2B handel valt hier ook onder.

Een enorme stijging van eCommerce is er niet. Nog niet. Want hoewel echte betrouwbare cijfers over 2007 ontbreken, lijkt het aantal webwinkels in Nederland weer sterk toe te nemen. Dit wordt dan gebaseerd op cijfers van de KvK die aangeven veel eShops onderneming bij inschrijvingen te zien. In het rapport 'ondernemersprofiel 2007' van de KvK is te lezen:

'Het aantal webwinkels in Nederland is vorig jaar explosief toegenomen. Het scala aan postorderbedrijven steeg met 43 procent tot ruim 7.200.'

Volgens de Kamer van Koophandel is ruim veertig procent van de mensen die een webwinkel beginnen vrouwelijk. Dat is opvallend, omdat vrouwen van de totale gemeenschap ondernemers nog geen dertig procent uitmaken. De eShop winkeliers zijn daarnaast jonger dan de gemiddelde ondernemer. Zeventig procent van de mensen met een webwinkel is jonger dan 39 jaar. Onder alle ondernemers is slechts 36 procent jonger dan 39 jaar.

Een mogelijkheid voor het uitblijven van de groei van eShops kunnen de huidige problemen zijn. Want ook in 2008 zijn er nog steeds een aantal erkende problemen voor consumenten met eShops. De volgende paragraaf beschrijft deze problemen.

2.4 Problemen met eShops

eShops kennen een aantal specifieke problemen die voor fysieke winkels niet of anders gelden. Deze paragraaf beschrijft kort de belangrijkste algemene problemen die vanuit klantperspectief als barrière gelden om in een eShop aankopen te doen.

Vanuit de het rapport 'The European Online Marketplace: Consumer Complaints 2005 2006' is veel te leren over hoe consumenten online winkelen in verschillende landen ervaren. De belangrijkste problemen met eCommerce vanuit klant perspectief volgens dit rapport zijn:

- Problemen bij reparatie en garanties;
- Onduidelijke contractvoorwaarden;
- Problemen met prijs en betalingen;
- Problemen met het product zelf;
- Problemen met levering;

Veel problemen zijn natuurlijk identiek als bij fysieke winkels. Dus het blijkt dat producten toch vaak defecten vertonen. Want kan je een fototoestel waar iets aan mankeert direct terug brengen naar een fysieke winkel. Gekocht in een eShop kost het weer netjes inpakken, verzenden en wachten op een nieuw exemplaar duidelijk meer tijd. Maar ook after sales activiteiten zoals reparaties zijn een erkend probleemgebied voor online dienstverleners.

Veel consumenten hebben ook te maken met producten die wel betaald zijn, maar niet worden geleverd. Consumenten hebben ook veel problemen met de contractvoorwaarden en de wijze waarop producten worden bezorgd.

Opmerkelijk is dat ook fraude veel wordt gemeld als serieus probleem door consumenten bij online winkelen. Het gaat dan ook om onethische kwesties zoals klantgegevens gebruiken voor andere doeleinden, doorverkopen van klantgegevens tot en met het onrechtmatig sturen van extra rekeningen voor niet geleverde producten en diensten.

Geavanceerde vormen van fraude zijn er natuurlijk ook. We hebben het dan over websites met een zeer betrouwbare voorkant maar met een onduidelijke eigenaar. De domein namen zijn bijvoorbeeld geregistreerd op onvindbare adressen in het Caribisch gebied. Maar u gaat natuurlijk nooit in zee met postbankje.nu, zelfs als zou deze site erg lijken op de originele postbank.nl website.

Op internet geldt dezelfde stelregel geldt als in de detailhandel: tekortkomingen beïnvloeden de aankoopintenties sterker dan pluspunten. Wie een drukke webwinkel wil hebben, kan daarom het meest winnen met het wegwerken van tekortkomingen.

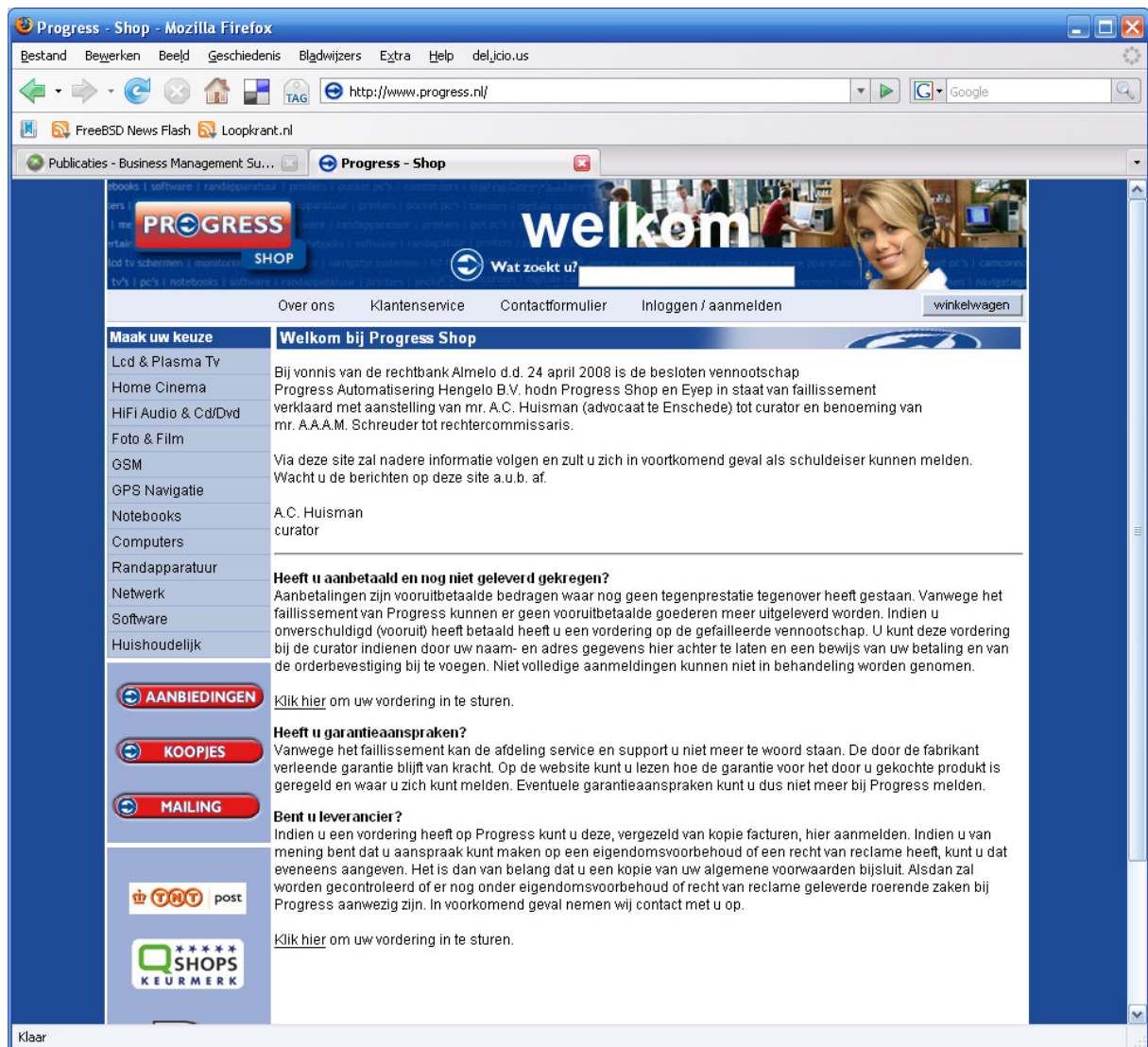
Uit onderzoek volgens Broekhuizen (Broekhuizen, 2006) komt naar voren dat vier factoren van belang zijn bij de overweging hoe de aankoop moest plaatsvinden:

- servicekwaliteit
- assortimentskwaliteit
- benodigde tijd en moeite
- koopplezier.

Het lijst dus heel simpel. Voor een succesvolle eShop dient gezorgd te worden dat logistieke verwachtingen van de klant voorop moeten staan: snelheid, gemak en doen wat je belooft.

Een niet goed doordacht business model voor een webwinkel is gedoemd om te mislukken. Bijvoorbeeld de online Shop progress.nl. Eind april 2008 is de Webwinkel Progress B.V. failliet gegaan. Deze webwinkel richtte zich op online verkoop van elektronica zaken. Een bedrijfstak met een moordende concurrentie.

Deze eShop voor consumenten elektronica haalde het net als veel soortgelijke eShops ook niet. April 2008 werden de activiteiten gestopt. Klanten die een product hadden besteld en betaald hebben wederom een les geleerd die voor toekomstige eShopwinkeliers onwenselijk is.



figuur 2: Faillissement Progress.nl

Daarnaast hebben veel eShops een slecht imago op gebied van informatiebeveiliging. Versleuteling van data is nog steeds geen standaard. Ongeldige SSL certificaten komen nog steeds voor. En het merendeel van de eShops is totaal onbekend met encryptie en eisen zoals gesteld vanuit CBP voor omgang met persoonsgegevens.

eShops hebben dus voordelen en nadelen. In de volgende paragraaf beschrijft deze voor- en nadelen.

2.5 Voordelen en nadelen van eShops

Voor een startende ondernemers zijn de voordelen van eShops erg aantrekkelijk. Voordelen van eShops zijn legio. De belangrijkste kunnen zijn:

- Webwinkels zijn vaak goedkoper dan reguliere winkels omdat er minder personeel nodig is om een webshop draaiende te houden en omdat er geen dure winkelruimte nodig is om de producten te tonen.
- Geen grote voorraad nodig;
- Direct landelijk of mondiaal bereik;
- Relatief snel en goedkoop op te zetten;

- Flexibel;

Er zijn ook vele redenen waarom eShops niet lukken, nooit lukken en alleen maar geld kosten in plaats van opbrengen. Deze nadelen of valkuilen zijn helaas nog niet altijd goed bekend. Veel onderschatte nadelen zijn:

- 7x24uur open betekent ook dat de organisatie aan de onzichtbare achterkant van de winkel hierop ingericht moet zijn. Dit betekent dat mail snel beantwoord moet worden en de telefoon opgenomen moet worden bij vragen.
- Snelheid; Internet shoppen is real-time. De 'gevoels' snelheid van de winkel is van belang, maar nu bestellen betekent snel kunnen leveren. Klanten willen geen weken of maanden wachten. Dit waar maken betekent een uitdaging die niet onderschat mag worden.
- Internet winkelen is erg prijsgevoelig. Consumenten kunnen veel sneller naar een andere eShop waar prijzen net iets lager liggen voor een zelfde product.
- De betrouwbaarheid van de webwinkel niet van het beeldscherm af te lezen valt.
- Geen direct contact tussen verkoper en klant. Dit maakt het moeilijk te achterhalen wie en waarom kopen bij een eShop. Maar nog belangrijker waarom mensen uw eShop overslaan.
- Mensen stellen aan online transakties vaak andere eisen dan bij een winkel bezoek. De kwaliteit en service die wordt verwacht is niet een op een hetzelfde als bij fysieke verkoop.
- Type goederen; Niet alle goederen zijn geschikt voor online verkoop. Zo geldt voor nieuwe schoenen dat mensen vaak passen. Zeker nieuwe types. Echter bepaalde type goederen zijn uitermate geschikt voor online verkoop. Dit zijn muziek, software en informatie.
- Concurrentie; eShoppen betekent dat de klant iets snel wil (maaltijd of boodschappen) of een product voor een scherpe prijs (reis of elektronica). Indien u niet zelf de spullen op voorraad heeft en geen goede prijsafspraken met u toeleveranciers heeft gemaakt, dan wordt u vermoed door de concurrentie. Een bekende truc om een nieuwe prijsvechter stof te laten happen is natuurlijk enorm veel bestellen en later terug sturen. Zeker bij prijsgevoelige producten wordt zo een enorm verlies gemaakt.

3 Probleemsituatie

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft en analyseert de centrale vraag hoe een eShop is op te zetten. De kennis die deze analyse levert is bruikbare input bij het daadwerkelijk vorm geven van een eShop.

Ook nu in 2008 is het succesvol opzetten van een online winkel nog steeds een complexe activiteit. Dit komt enerzijds door de vele IT gerelateerde aspecten die een rol spelen, anderzijds door de organisatorische aspecten die anders zijn dan bij een fysieke winkel. Online verkopen is bijzonder complex. Dit komt door de moeizame integratie tussen:

- Bedrijfsprocessen
- Software en
- Mensen (klanten)

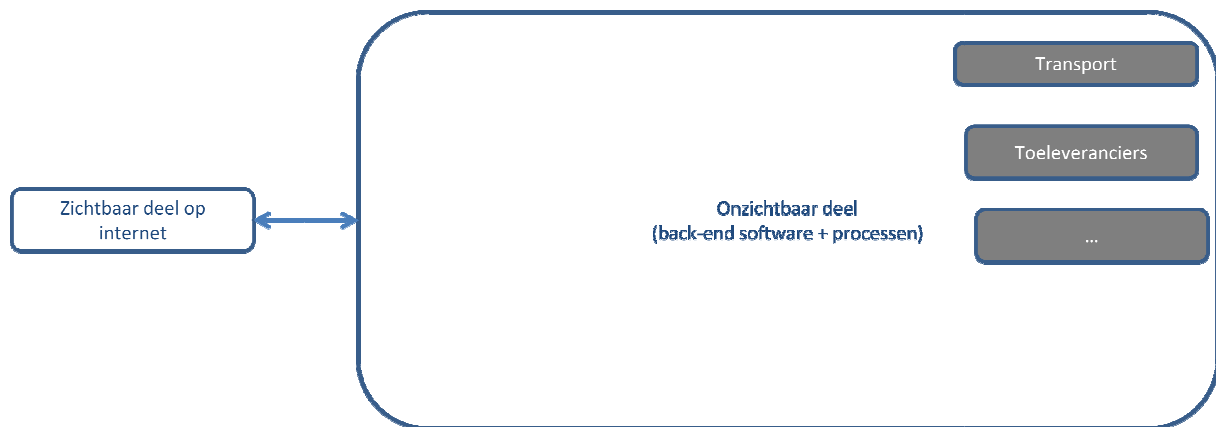
Het bedrijfsproces en het bedrijfsmodel wat nodig is om gedurende lange tijd een succesvolle eShop te drijven is cruciaal anders dan dat van een fysieke winkel. Daarnaast geldt dat de software die nodig is voor een succesvolle eShop vaak erg hoge eisen stelt. En de belangrijkste factor waarom online verkopen complex is, is natuurlijk de onvoorspelbare menselijke factor.

De vraag 'hoe een eShop op zetten' valt dan ook in verschillende delen uiteen. Gekozen is dan om deze vraag te beantwoorden door naar antwoorden te zoeken op de volgende deelvragen:

- Hoe werkt een eShop (technisch)?
- Wie is de klant van een eShop?
- Wat zijn Betalingsmogelijkheden voor eShops?
- Hoe is een betrouwbare eShop op te zetten?
- Wat zijn de belangrijkste kosten bij het opzetten van een eShop?
- Hoe kan gestart worden met een eShop?

3.2 Technische werking eShop

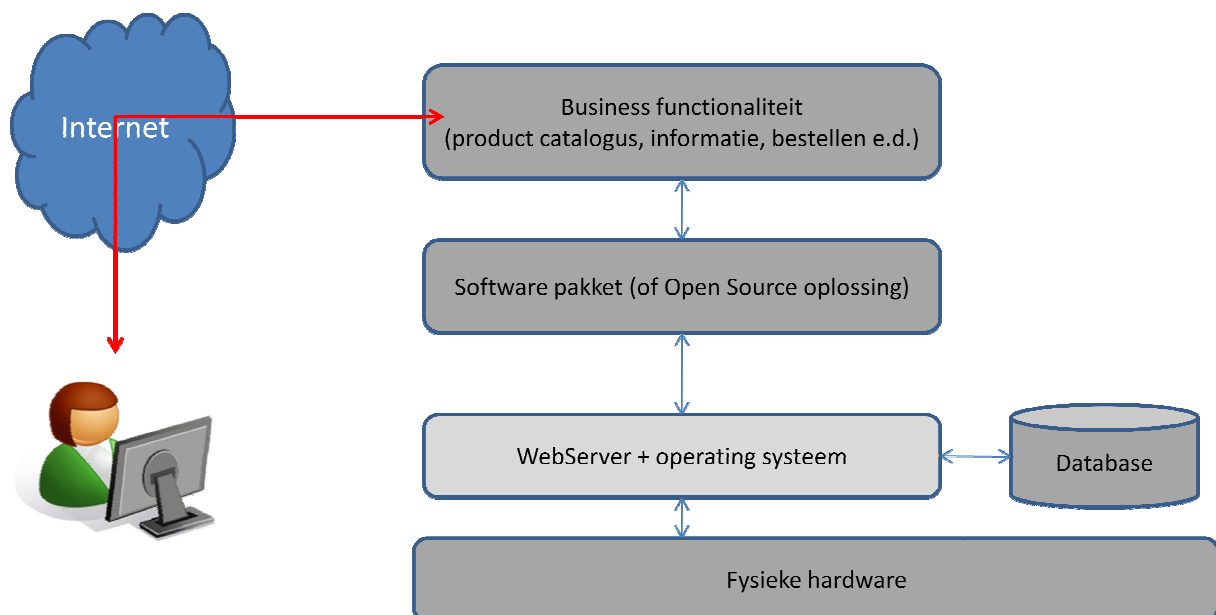
Een eShop bestaat uit een software waarmee via Internet bestellingen kunnen worden geplaatst en een groot onzichtbaar deel. Dit onzichtbare deel bestaat uit deels bedrijfssoftware, maar bevat ook de complete inrichting die nodig is om te zorgen dat spullen daadwerkelijk aan de juiste klant kunnen worden geleverd.



figuur 3: eShop schematisch

In het model in figuur 3 is te zien dat het belangrijkste deel van een eShop onzichtbaar is voor de buitenwereld. Dit onzichtbare back-office deel, bepaalt echter wel hoe soepel en succesvol de eShop gaat lopen.

De technische werking van een eShop, het zichtbare deel op internet is op conceptueel niveau voor alle eShops hetzelfde. In figuur 4 is de architectuur van een eShop geschetst. De schets geeft dus alleen een beeld van het onderdeel zichtbare software dat voor klanten ook vaak direct zichtbaar is.



figuur 4: Technische architectuur zichtbare deel eShop

In de technische architectuur is zichtbaar dat de echte business functionaliteitsgemaakt wordt met een bepaald software pakket. Dit kan een Microsoft oplossing zijn, maar ook een voor speciaal voor eShop ontwikkeld pakket. Heel complex is de business functionaliteit vaak niet. Het enige wat moet gebeuren is vaak dat prijzen, foto's en productinformatie zichtbaar op internet moet komen. Met een voor klanten eenvoudige bestel mogelijkheid. Het software pakket wat dit mogelijk maakt is zelf weer afhankelijk van een operating systeem en een webserver. De webserver zorgt dat de informatie uiteindelijk via internet bereikbaar is. Veel informatie wordt vaak opgeslagen in een

database. Dit kan klantinformatie zijn, bestel informatie, maar ook product en prijs informatie. Een beetje geavanceerde eShop oplossing maakt gebruik van een database.

3.3 Wie is de klant?

Bij een eShop weet u niet wie uw klant is. De klant zit ergens te websurfen en komt in uw virtuele winkel. Als u echt lage prijzen heeft kunnen dit natuurlijk ook bedrijven of beroepshandelaren zijn. Weten aan wie u wat wilt verkopen is dus nodig.

Een van de problemen met internet winkelen is het gemis met de directe klant. Direct vragen waarom een bezoeker op uw site komt gaat niet. En online vragen invullen is anno 2008 niet meer aan te raden als onderzoeksmethode. Er zijn inmiddels veel innovatieve² manieren om toch te achterhalen wie uw klant is, zonder klanten lastig te vallen. Want online enquêtes wordt ervaren als een irritante wijze van informatie achterhalen.

3.4 Betalingsmogelijkheden

Betalen aan eShops is ook in 2008 nog steeds een major issue. Er is nog steeds geen algemeen geaccepteerde standaard. Wie ook internationaal iets wil verkopen doet er goed aan om te zorgen dat klanten via een creditcard kunnen betalen. Daarnaast zijn er opties zoals:

- Betaling met factuur (vooraf of achteraf);
- Betaling onder rembours (de bezorgdienst handelt de betaling af);
- Via een derde partij (Een 'trust');
- Anders. Er zijn vele andere opties zoals iDeal, eWallet etc;

Aan iedere vorm van betalen zitten kosten. Sommige betalingsvormen kosten een vast bedrag per periode, andere betalingsvormen zijn een percentage van het totaal bedrag. Deze totale kosten maken uw product duur.

Ook in 2008 is betalen op internet is veel mensen nog niet vertrouwd. Vragen die leven zijn onder consumenten zijn wat kan een webwinkel met mijn gegevens doen en zijn mijn gegevens wel veilig? Een vraag welke wij niet kunnen beantwoorden. Webwinkels welke zijn aangesloten bij de Thuiswinkel organisatie worden in ieder geval gecontroleerd maar kleine webwinkels hebben vaak het budget voor zo'n certificaat niet. De betaling kan op verschillende manieren verlopen. De meest voorkomende iDeal wordt hieronder kort toegelicht.

iDeal

Er zijn ongeveer 6.500 webwinkels bij iDeal aangesloten. Maar enige check op betrouwbaarheid van deze winkels is er niet. Uit het veld zijn er veel gevallen bekend dat er wel betaald is, niet geleverd wordt en vervolgens voor de klanten heel veel gedoe om geld terug te krijgen. De banken zijn dus blijkbaar niet zo safe als partner voor consumenten. De algemene voorwaarden voor consumenten bij iDeal zijn niet transparant en komen ongeveer neer op: Bij problemen met de leverancier, zoek maar uit met deze leverancier. Kortom: Veel gedoe voor consumenten.

Vanuit klantperspectief zijn creditcard of via Paypal veruit het veiligste.

² Meer informatie over deze methodes zijn op aanvraag beschikbaar.

3.5 Betrouwbaarheid en eShops

Om te kunnen verkopen is consumenten vertrouwen noodzakelijk. Zeker gezien het vervelende imago rond internetoplichting en de vele forums met consumentenklachten over malafide eShops.

Om de betrouwbaarheid en het oplichter imago wat eShops hadden op te poetsen zijn er keurmerken bedacht. Veel keurmerken zijn echter door de branche zelf bedachte logo's en zeggen helaas weinig tot niets over de kwaliteit en de zaken waar een consument belang bij heeft. Iedere zichzelf respecterende eShop ondernemer is inmiddels bij een keurmerk organisatie aangesloten. Of heeft zelf een eigenkeurmerk bedacht. Voor consumenten is het praktisch onmogelijk om van de buitenkant de kwaliteit van een eShop winkelier te beoordelen. Een mooi logo werkt dus voor de achteloze bezoeker al snel betrouwbaarheid verhogend.

De bekendste keurmerk organisatie in Nederland is de Thuiswinkel waarborgorganisatie (Thuiswinkel.org) . Daarnaast zijn er vele organisaties, zoals bijvoorbeeld Qshops, die ook als waarborgorganisatie optreden. Voor eShop ondernemers geldt dus goed kijken naar kosten tussen deze organisaties en zorgen zelf niet opgelicht te worden!

Consumenten zijn goed georganiseerd. De betrouwbaarheidskenmerken achterhalen van een eShop kan door consumenten op vele manieren:

- Navraag van gegevens bij KvK. Geen KvK gegevens op de site is dus wellicht omzet mislopen!
- Posts op internet forums. Met name consumenten sites zoals radar.nl, kieskeurig.nl en de consumentenbont worden gebruikt om (negatieve)ervaringen te delen;
- Internettools zoals 'whois' om te achterhalen wie het domein beheert.
- Informatie over het SSL certificaat en de uitgever van het certificaat;

Voor een goede webshop is betrouwbaarheid een belangrijk issue. Zeker voor startende ondernemers. Want juist bij de online transactie speelt betrouwbaarheid en vertrouwen een veel grotere rol dan in de fysieke wereld.

3.6 Kosten bij opzetten van een eShop

De kosten voor een eShop zijn erg afhankelijk van de te behalen doelstelling. Een eShop met honderden tot duizenden artikelen en honderden klanten per dag vereisen andere investeringen dan een eShop met tientallen producten en enkele klanten per week.

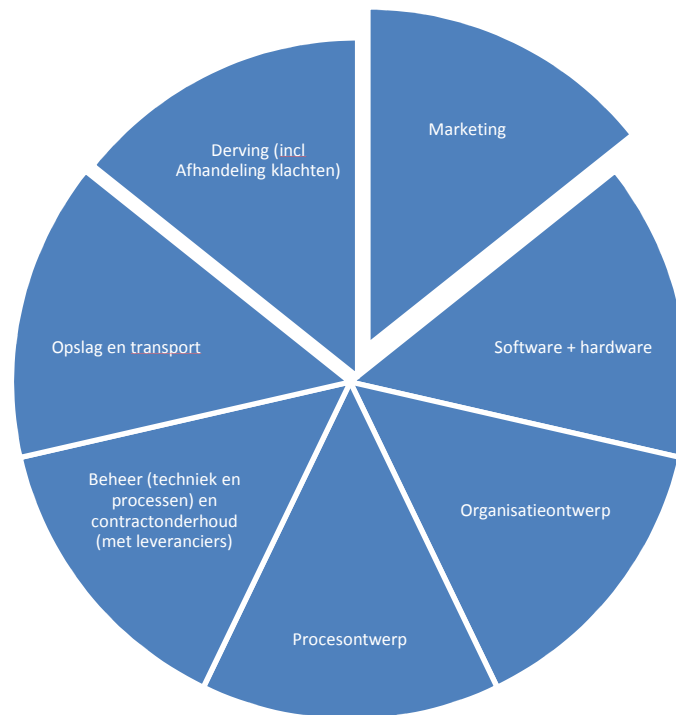
Generiek geldt echter voor grote en kleine eShops dat kosten voor techniek (software) slechts een klein deel vormen van de totale kosten. En natuurlijk geldt: Veel investeringen geven geen garantie tot succes. Hiervoor dient echt een compleet doordacht ontwerp (techniek en organisatie) vanuit een rendabel business plan voor worden opgesteld.

Iedereen kan een webwinkel starten. Nodig is een 'product' dat je wil verkopen en daarnaast is nodig:

- Een domeinnaam;
- Software om een eShop vorm te geven;
- Hosting van de eShop;

En natuurlijk een stuk organisatie (met bedrijfssoftware), eventueel opslag ruimte en goede afspraken met transportbedrijven (bijvoorbeeld DHL of TNT) en toeleveranciers.

De kosten voor een eShop kunnen heel laag zijn (< 50 euro per jaar) tot zeer hoog (>5 mln euro per jaar). Alles is afhankelijk van de ambities en de keus over wat wordt uitbesteed.



3.7 Starten met een eShop

De grootste aandacht bij het starten van een eShop gaat vaak uit naar het zichtbare front-end web deel. Aandacht hiervoor is natuurlijk terecht, want een effectieve site nodigt klanten uit om aankopen te doen.

De keuzes om met technisch met een eShop aan de slag te zijn verdeeld in:

- 1- Zelf ontwerp en realisatie van technologie en bedrijfsmodel;
- 2- Verkopen via bestaande eShops;
- 3- Concept kopen;

3.7.1 Alles zelf ontwikkelen

Dit is natuurlijk de optie die veel kennis en ervaring vereist. Zeker de expertise om een eShop site met koppelingen voor betalingen te realiseren is niet overal beschikbaar. Deze optie geeft echter wel de mogelijkheid om:

- Echt te kunnen onderscheiden van de concurrentie;
- Een nieuw bedrijfsmodel daadwerkelijk een-op-een aan te laten sluiten bij de technologie;
- Flexibel te blijven;

De optie hoeft zeker niet duur te zijn. Zelfs niet wanneer het technisch realisatie werk door derden plaats vindt. Let wel op dat indien er gebruik wordt gemaakt van standaard pakketten en open source oplossingen, er niet voor allerlei dure software wordt betaald, maar alleen voor eventuele aanpassingen. In de webdesign branche komt het helaas veel voor dat met gratis (open source) pakketten webshops worden gerealiseerd, zonder dat aan klanten duidelijk wordt gemeld.

3.7.2 Verkopen via bestaande eShops

Met deze optie wordt bedoeld dat producten worden aangeboden bij bestaande (grote) eShops. Zij doen een stuk marketing en druk maken om vele technische zaken hoeft niet meer. Ook marktplaatst.nl, ebay vatten wij onder deze optie. Maar ook bijvoorbeeld www.sjopper.nl

Deze optie kan zeer handig zijn, zeker wanneer en niet heel veel producten aangeboden kunnen worden. De investeringen zijn namelijk minimaal. Groot nadeel is natuurlijk dat geen eigen identiteit(merk) als eShop kan worden opgebouwd. Maar via een 'normale' website met achtergrond informatie is veel goed te maken. Een ander nadeel is dat deze vorm van 'eShop warenhuizen' vaak maar beperkte services leveren richting individuele aanbieders. Via ingewikkelde algemene voorwaarden is er nog maar weinig vrijheid meer over en op iedere verkoop wordt weer een stukje marge ingeleverd. Daarnaast zijn er natuurlijk wel boeteclausules en andere trucs om te voorkomen dat kleine eShop winkeliers nog elders omzet halen. Het blijft dus oppassen bij aansluiting zoeken met een eShopping warenhuis. De beste variant is natuurlijk dat de kleine eShop winkelier de eisen stelt richting de eigenlijk niets verkopende bazarhouder. Dit is de manier waarop een bedrijfsmodel voor internet op gebaseerd hoort te zijn.

3.7.3 Concept kopen

Er zijn vele aanbieders in de markt die een lege 'eShop' verkopen. Kosten zijn laag (<1000euro) tot zeer laag (<300euro). Of soms zelfs gratis. Ogenschijnlijk wordt alles geregeld. Pas echter op: dit is echter bijna altijd alleen het 'zichtbare' deel van de eShop.

Aan deze optie zitten dan ook vele nadelen. Zo bent u direct zeer inflexibel, heeft u vaak te maken een duur abonnement, aansluiting op backoffice software is duur of onmogelijk en er zijn vele contractuele beperkingen over uw vrijheden.

Een aantal standaard eShop concepten zijn door ons geëvalueerd. Hieronder een korte samenvatting.³

Naam	Onderneemonline
Link	https://www.ondernemonline.nl/
Beschrijving	Agroportal B.V. is een bedrijf wat in LELYSTAD gevestigd is. Van oorsprong heeft dit bedrijf zich gericht op communicatie diensten voor de plattelandsondernemers. Echter heden ten dage wil men blijkaar ook iets van de eCommerce markt zien te veroveren. Een duidelijk contact persoon of organisatieprofiel is niet te vinden op de site. De

³ In deze versie van dit rapport staan slechts enkele voorbeelden. Meer informatie is voor partners van de BM-Support.org Stichting beschikbaar.

	bedoeling is duidelijk dat er geen direct klantcontact is en alles via online formulieren loopt. Allen via de whois informatie is een naam en telefoonnummer te achterhalen.
Kwaliteit	De webruimte die wordt aangeboden is erg beperkt. Anno 2008 eigenlijk veel te weinig. Daarnaast zijn de prijzen erg vertekend. Aangemerkt dat je verplicht bent om een abonnement af te sluiten zijn cruciale services zoals backup en restore niet standaard inbegrepen. Referentie voorbeelden wordt niet mee geadverteerd. En de templates zijn erg achterhaald. Er is wel een handleiding, maar nadere bestudering van deze handleiding leert dat u wel redelijk technisch moet zijn om hier lekker mee aan de slag te kunnen. Technisch rammelt een gemaakte webstore aan alle kanten. Het scenario dus voor rampen. Browser onafhankelijkheid is niet 100%. Dit betekent dus potentieel klanten verlies. Daarnaast bleek tijdens de test die wij deden de demo site erg traag. Ook dit is niet handig. Via een webbrowser kan voor de look& feel in 2008 veel meer dan wat u krijgt via Ondernemeronline. De techniek is erg achterhaald.
Conclusie	Ons advies is niet doen. Dit product is erg onvolwassen

Naam	Winkelplein (gratiswinkel.nl)
Link	gratiswinkel.nu en winkelplein.nl
Beschrijving	GratisWinkel.nu en winkelplein.nl zijn hetzelfde bedrijf. Het is een oplossing waarbij u volledig binnen uw eigen webbrowser een webwinkel kunt openen en beheren. Natuurlijk is de gratis vorm niet echt bruikbaar, maar alle Eshops zijn wel direct via winkelplein.nl bereikbaar. Gratis is het natuurlijk niet, want zelfs bij de 'gratis' variant zijn er administratiekosten verschuldigd.
Kwaliteit	De algemene contractvoorwaarden zijn erg eenzijdig opgesteld. Dit is een potentieel risico wat nare gevolgen kan hebben. De look&Feel van de eShops is ronduit treurig te noemen. Technisch werkt er veel niet bij vele gemaakte webwinkels. De betrouwbaarheid bij vele eShops die aanwezig zijn op het winkelplein.nl is discutabel. U moet zich afvragen of u hiermee geassocieerd wil worden. Plus punt is wel het handige overzicht op winkelplein.nl wat wordt geboden.
Conclusie	Wie weinig eisen heeft en snel buiten marktplaats.nl wat wil verkopen kan hier zijn geld aan besteden.

Naam	Mijnwebwinkel
Link	www.mijnwebwinkel.nl
Beschrijving	Een web-totaal concept. Ook weer vanaf een 'gratis' instapmodel tot dure abonnementsvormen uit te breiden. Alles is natuurlijk vanuit een browser zonder programmeer kennis op te zetten en te beheren. Nadeel is weinig tot geen controle over wat met de data van je eigen eShop allemaal gebeurt.
Kwaliteit	Look & Feel is redelijk. Zelfs leken kunnen een eShop opzetten die niet direct klant afstoot. De algemene voorwaarden zijn natuurlijk erg eenzijdig en kunnen een reden zijn om niet met deze organisatie te willen werken. Opzeggen is bijvoorbeeld niet triviaal. Betalingen lopen via een partner BV en constructies zijn derhalve niet geheel transparant opgezet.
Conclusie	Handig voor wie snel wat wil.

Naam	123webshops
Link	http://www.123webshop.nl/
Beschrijving	Wederom een web-totaal concept. Inclusief een domeinnaam. Achter 123webshops zit een hostingbedrijf. De ter beschikking gestelde ruimte voor bestanden en de limiet op dataverkeer is eigenlijk niet meer van deze tijd. Voor een 'simpele' eShop starter die toch een eigen eShop wil, maar geen moeite wil doen voor het zelf bouwen van de site kan dit een handig alternatief zijn.
Kwaliteit	Look & Feel van eShops gemaakt bij 123 webshops zijn over het algemeen goed. Duidelijk leesbaar en gebruikers moeten duidelijk moeite doen om een lelijke site te maken. Maar smaak is altijd subjectief. Afhankelijk van het pakket zijn er maandelijks kosten aan gebruik verbonden. Echter in

de algemene voorwaarden lezen we dat slechts per jaar kan worden opgezegd en tussendoor opzeggen kan niet. Gezien de prijzen voor hosting in 2008 is deze provider aan de dure kant.
--

Conclusie	Redelijke functionaliteit, zeker gezien de vele handleidingen.
-----------	--

Veel leveranciers die eShop totaal concepten of software aanbieden hebben verschillende varianten. Vaak met basis, geavanceerd of pro aangeduid. De pro-versie geeft vaak pas alle functionaliteit die nodig is. En de manier voor een leverancier om meer geld aan u te verdienen is om na verloop van tijd aan u duidelijk te maken dat u de pro-versie nodig heeft. Het voordeel van een totaal concept kopen of huren is dat technische zaken als hosting en software voor geregeld zijn. Grote nadeel is echter de beperkte flexibiliteit. De de gewenste professionele uitstraling laat helaas vaak te wensen over.

Samengevat geld voor alle standaard concepten dat met geen enkel concept een professionele eShop goed mogelijk is. Wie iets serieus wil doen kan beter zelf een oplossingen (laten) ontwerpen. Voor wie echter niet te veel denkt te gaan verkopen, wat minder eisen stelt kan het een manier zijn om ervaring op te bouwen. Denk echter wel vooraf aan hoe u uw eShop weer volledig in eigen beheer kan krijgen. De instapkosten voor een totaal concept ala mijnwebwinkel.nl lijken laag, maar met alleen al ongeveer 250 euro per jaar voor het betaalde abonnement is een eigen oplossing gerekend over een aantal jaren al snel goedkoper.

4 Ontwerp van een eigen eShop oplossing

4.1 Inleiding

Grote succesvolle bedrijven hebben veel geld en draaien hun hele elektronische dienstverlening in eigenbeheer of hebben hier via outsourcing volledige zeggenschap over. We hebben het dan over bedrijven als Dell, Amazone, eBay, maar ook marktplaats.nl

Naast hardware voor alle servers hebben deze bedrijven vaak ook het gehele software pakket op maat laten maken. Maar naast de hardware voor de software zijn er nog meer aspecten die professionele eCommerce bedrijven onderscheiden van MKB bedrijven. De belangrijkste aspecten zijn:

- Netwerk apparatuur zoals proxy-servers, loadbalancing, en firewalls zijn allemaal in eigen beheer en bijna dedicated voor de eBusiness;
- Alle 'hardware' (servers en netwerkcomponenten) zijn compleet Hoog Beschikbaar (7x24) uitgevoerd.
- Het hardware machine park is niet een server, maar er is een duidelijk scheiding tussen front-end functionaliteit (dus aan internet gekoppeld) en back-end functionaliteit (nodig voor order verwerking en afwerking);
- Het hardware machine park bestaat vaak uit vele afzonderlijke servers om performance, beheer en beveiligings redenen.
- Iedere handeling die een 'klant' verricht wordt gemeten en geautomatiseerd geanalyseerd. Zo is er direct informatie over hoe lang naar bepaalde producten wordt gekeken en is bijvoorbeeld exact bekend hoe lang het duurt voordat een bestelling voor prod A wordt geplaatst op dag x.
- Er is een complete technisch team, marketing team en een functioneel beheerteam aanwezig om de dienstverlening soepel te laten te verlopen.

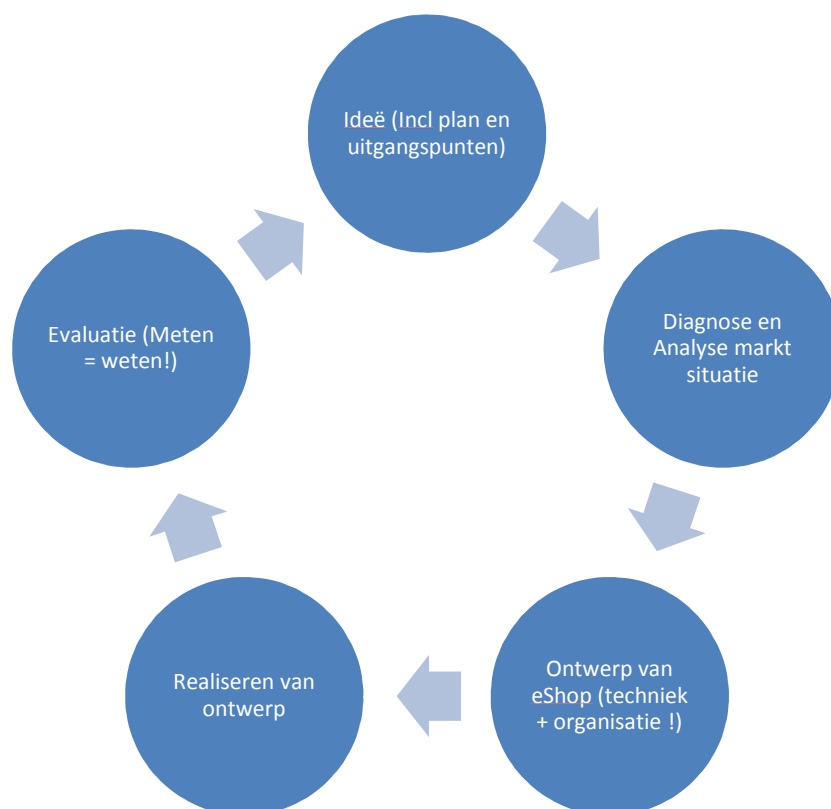
Als klein MKB bedrijf (<50 mensen) kunt u niet direct op tegen deze vorm van technisch en organisatorisch organiseren. Dit wil echter niet zondermeer kansloos bent. Juist doordat u als klein bedrijf niet de ballast heeft van een grote onderneming, kunt u op punten zeer concurrerend zijn voor de grote eCommerce bedrijven.

Adviesdiensten die u vooraf nodig heeft zijn erg duur. Daarom in dit hoofdstuk een aantal richtlijnen die helpen bij het ontwerp van een eShop.

4.2 Iteratief ontwerpen

Helaas. Een simpel lineair stappenplan om een succesvolle eShop op te zetten bestaat niet. Dit kan ook niet, want iedere eShop heeft andere doelstellingen, uitgangspunten en producten. Investeringsbudget is nu vaak eenmaal beperkt, dus dat betekent dat op een slimme innovatieve manier gezocht moet worden naar mogelijkheden om korte en lange termijn doelstellingen in te vullen.

Het ontwerpen van een eShop is geen lineair stappenplan wat volgens vast recept doorlopen kan worden. Wel zijn er een aantal vaste uitgangspunten en randvoorwaarden die voor iedere eShop gelden om succesvol te worden. Groot of klein.



figuur 5: Ontwerpstappen

Centraal voor iedere eShop staan de doelstellingen die bereikt moeten worden. Een volgende stap is een goede analyse van de huidige online en off-line (fysieke winkels) markt. Want concurrenten zitten niet alleen virtueel op internet, maar ook nog steeds in winkelstraten en op fysieke markten.

Na de analyse waaruit veel kennis over concurrenten naar voren komt kan de ontwerpfase starten. Het is aan te raden om direct de laatste technische mogelijkheden voor internet te gebruiken. Zeker op gebied van visualisatie en gebruiksvriendelijkheid. Neem ook de sterke en zwakke punten van concurrenten mee in het ontwerp. Het ontwerp is niet alleen de zichtbare software, maar ook de complete organisatie en back-end processen. Na realisatie van het ontwerp, wat bijvoorbeeld stapsgewijs gedaan wordt, volgt het meten en evalueren. In het ideale geval wordt de ontwerpcyclus periodiek geheel doorlopen.

Het goed evalueren van een eShop betekent ook goed kunnen meten. Om te weten hoe wordt gereageerd op de eShop is het van groot belang om statistieken te kunnen analyseren waarin gegevens staan over bijvoorbeeld:

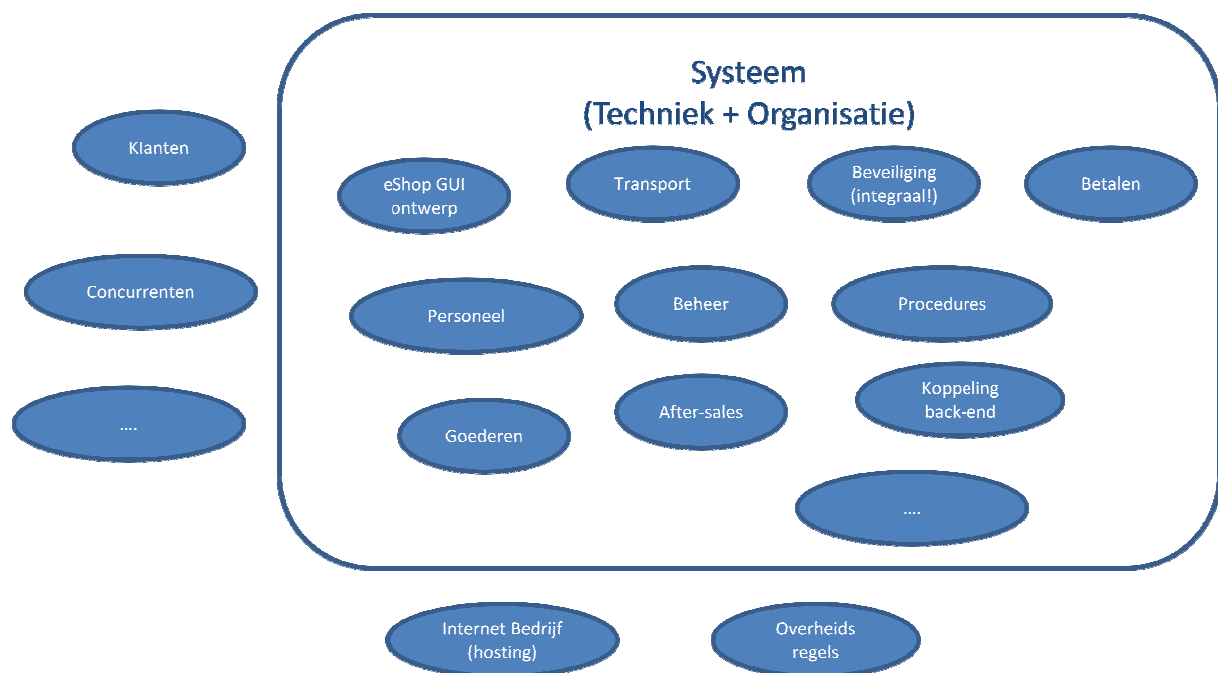
- pagina's die bezocht zijn;
- waar bezoekers vandaan komen (ook wel referer informatie genoemd);
- welke browsers en schermresoluties bezoekers hebben;
- wat bezoekers aanklikken;
- gemiddelde tijd dat een bezoeker op de eShop aanwezig is;
- welke zoekmachines de site bezoeken;
- links die naar de eShop verwijzen;

Het goed kunnen meten van de noodzakelijke statistiekinfo over het zichtbare eShop deel is niet eenvoudig. Veel partijen 'verkopen' de meest mooie meet-en analyse tools, echter

de belangrijkste vraag die van belang is: Waar komen de gegevens vandaan. Goed meten van statistieken van dynamische internetsites is niet triviaal.

4.3 Systeem ontwerp

Wij benaderen een eShop als een systeem. Onder systeem wordt hier verstaan alle elementen en relaties tussen deze elementen die nodig zijn voor een werkende eShop.



figuur 6: eShop als systeem

Het eShop systeem bevat dus alles (technisch en organisatorisch) wat maakt dat een eShop daadwerkelijk werkt. Het systeem ontwerp is eenvoudig naar mate er meer zaken binnen het systeem zelf zitten. Externe invloeden zijn namelijk moeilijker onder controle te krijgen dan variatie die binnen het systeem zit. In figuur 6 zijn een aantal aspecten genoemd die uitgewerkt moeten worden. Afhankelijk van de doelstellingen van de eShop zijn er meer of minder aspecten die uitgewerkt dienen te worden.

De kunst is om een eShop te ontwikkelen waarin een duidelijk wordt hoe met ieder aspect wordt omgegaan.

Kritische succesfactoren

Bij het ontwerpen van een eShop zijn er een aantal aandachtspunten van belang die anders zijn dan bij een fysieke winkel.

De belangrijkste niet technische aandachtspunten zijn:

- Omgang met retourbestellingen;
- Omgang met klanten die niet betalen;
- Omgang met logistieke afhandeling;
- Omgang met voorraad; Het is een misverstand om te denken dat een voorraad niet nodig is.
- Beheer van de artikelen en voorraad;

- Gevonden worden; Ook al heeft u een schitterende webshop, als u niet gevonden wordt is de investering zinloos.
- Wet en regelgeving; Niet alles mag verkocht worden. De Belastingdienst en andere autoriteiten volgen online handel op de voet. Om problemen te voorkomen dient u de specifieke regels voor uw branche dus te kennen.
- Omgang met (negatieve) reacties over de eShop blogs en forums. Ontevreden klanten die in blogs en forums op internet negatief adviseren over de webwinkel zijn zeer schadelijk voor het imago (en de verkoopcijfers).
- Zorg voor een goede marketingstrategie om de webwinkel permanent en goed onder de aandacht te houden.

De belangrijkste technische aandachtspunten bij het opzetten van eShops zijn:

- Beveiliging van de klantgegevens;
- Beveiliging van betalingen en betalingsgegevens;
- Stabiliteit van de online winkel. Dus ook als het 'druk' is!
- Snelheid van de eShop. Bij het shoppen willen klanten snel zien wat er te koop is, zonder 'lang' te wachten. Twee seconden wachten is fatal. De klanten zijn dan al vertrokken naar een andere eShop.
- Een eShop stelt veel zwaardere eisen aan informatiebeheer dan een 'gewone' site voor een fysieke winkel. Zorg voor een systeem waardoor beheer dagelijks snel kan worden gedaan.
- Zorg dat de eShop technisch in iedere webbrowser werkt. Steeds meer mensen gebruiken een niet Microsoft browser.

Technisch is anno 2008 veel meer mogelijk dan een aantal jaar geleden. Veel goede software die nodig voor een succesvolle eShop, is in de vorm van Open Source Software (OSS) zelfs gratis beschikbaar.

Een goed ontwerp van een eShop is een ontwerp waarin rekening is gehouden met de kritische succesfactoren die hierboven zijn geschetst. Ontwerpen die deze toest niet goed doorstaan kennen helaas een voorspelbare eShop toekomst: een bestaan in de marge op een onvindbare plaats op internet.

5 Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk beschrijft kort de belangrijkste conclusies en aanbevelingen vanuit het uitgevoerde onderzoek. De centrale vraag voor dit onderzoek was 'hoe is een eShop op te zetten'.

De toename van succesvolle eShops was de afgelopen jaren marginaal in macro economisch perspectief. Echter de technische en organisatorische mogelijkheden om nu een succesvolle eShop op te zetten zijn verbeterd.

Het succesvol opzetten van een eShop betekent kennis hebben van de voor- en nadelen en online handel. Om de voordelen daadwerkelijk tot een voordeel te maken is een doordacht integraal ontwerp, waarin techniek en organisatieprocessen in lijn zijn, noodzakelijk.

De belangrijkste conclusies vanuit dit rapport zijn:

- Een eShop is veel meer dan met wat producten via een webrowsers zichtbaar maken op internet. De winstgevendheid wordt bepaald door het totaal van het voor klanten zichtbare deel in combinatie met de organisatie van alle backend processen.
- Een professionele eShop gratis en voor niets bestaat NIET. Bijna voor niets online een succesvolle eShop draaien kan niet. Bij succes zullen de vervelende algemene voorwaarden die natuurlijk eenduidig te wijzingen zijn door uw provider u parten gaan spelen. Investeren om cruciale zaken in eigen beheer te hebben is noodzakelijk.

Vanuit het uitgevoerde onderzoek worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Creëer een vangnet voor het filteren van fouten. Overal gaan zaken mis. Off-line en dus ook bij online dienstverlening. Zorg echter voor een systeem (technisch en organisatorisch) waarmee het risico dat klanten worden geconfronteerd met fouten minimaal is.
- Vertrouwen winnen en een betrouwbaar overkomen voor klanten is noodzakelijk voor een nieuwe eShop.
- Vertrouwen bij consumenten is cruciaal om succesvol te worden en te blijven. Veel negatieve verhalen over frauduloze online 'zaakjes' circuleren op internet. Het is aan te bevelen om consumentvertrouwen direct als serieus strategisch uitgangspunt voor uw online shop centraal te zetten.
- Een succesvolle eShop opzetten betekent kan bijna alleen door samen te werken met verschillende partijen. Het goed organiseren van de samenwerking tussen al deze belanghebbende is een niet te onderschatten uitdaging. In de markt zijn vele partijen te vinden die tegen te veel geld van triviaal advies willen voorzien. Het is aan te raden om voor advies te zoeken naar onafhankelijk partijen die geen ander belang hebben dan u van bruikbaar advies te voorzien. Voorbeelden zijn Syntens of de Kamer van Koophandel. Maar ook de Business Management Support Stichting (BM-Support.org) is een onafhankelijke kennis stichting die bedrijven ondersteunt met innovatie.

Referenties

Online betalen 2008 Internetbetalingen in Europa, Versie 1.0, Februari 2008
Innopay ism thuiswinkel.org

Broekhuizen, Thijs. Understanding Channel Purchase Intentions: Measuring Online and Offline Shopping Value Perceptions. Proefschrift, Ridderkerk: Labyrinth Publications, 2006.

Flood, R.L., Jackson, M.C., Creative problem solving, Chichester, John Wiley and Sons, 1991.

Leeuw, A.C.J. de, Bedrijfskundige methodologie, 4de druk, Assen, Van Gorcum, 2001.

Sterman, John D., Business Dynamics: System thinking and modeling for a complex world, McGraw-Hill, 2000.

The European Online Marketplace: Consumer Complaints 2005. Stockholm, 2006.

Rapport 'Ondernemersprofiel 2007', KvK.
Thuiswinkel Waarborg – <http://www.thuiswinkel.org>

De digitale economie 2006. Centraal Bureau voor de Statistiek, 2006.