

Cross-border E-commerce

shopping
tomorrow

Cross-border E-commerce



ShoppingTomorrow/
Cross-Border E-commerce

De Nederlandse markt is te klein om de komende jaren structureel online te kunnen blijven groeien. Steeds meer webwinkels treden toe, vanuit zowel binnen- als buitenland. Grote spelers zoals Amazon domineren de markt en de volgende reus (het Chinese Alibaba) staat al klaar om de Europese markt te veroveren. Het is voor Nederlandse ondernemers een absolute must om aan marktontwikkeling te blijven werken, vooral buiten de eigen landsgrenzen. Dat vraagt wel om een aantal praktische en strategische keuzes.

1. Waarom cross-border e-commerce?

E-commerce in Nederland staat allang niet meer in de kinderschoenen. Bijna nergens ter wereld is de penetratiegraad aan internetaansluitingen zo optimaal als hier. De Nederlandse consument is vertrouwd met internet en bestelt regelmatig producten en diensten via dit kanaal. In 2013 was de gemiddelde besteding € 982 per persoon per jaar en was de totale omzet € 10,5 miljard. Voor veel Nederlandse ondernemers is de stap om online te verkopen een logische keuze om meer omzet te genereren.

Ook voor buitenlandse ondernemers is Nederland aantrekkelijk. Nederlandse consumenten kopen voor vele miljoenen euro's bij buitenlandse aanbieders zoals Zalando, Zooplus en H&M. Maar wat betekent dit nu voor Nederlandse ondernemers?

1.1 Wat is cross-border e-commerce eigenlijk?

Stel: u hebt een webwinkel in Nederland of u staat op het punt om er een te beginnen. U richt zich daarbij louter op de Nederlandse markt. Waarom eigenlijk?

Uiteraard is het een relatief gemakkelijk begin. Het speelveld is bekend of eenvoudig te doorgronden. Alle informatie is in uw moedertaal voorhanden, zakelijke relaties zijn gemakkelijk te bereiken en kennis van de klant hebt u ook. Aan het bedienen van de Nederlandse markt hebt u misschien wel uw handen vol. Waarom zou u dan ook nog eens de buitenlandse klanten gaan bedienen?

Er zijn natuurlijk voor- en nadelen voor de internationalisatie van een webwinkel. Laten we die symbolisch de honing en de azijn noemen. Maar voor we die plussen en minnen op een rij zetten, is het zinvol om eerst te definiëren waar we het nu eigenlijk over hebben. De eenvoudige definitie luidt: cross-border e-commerce is het online verkopen van producten en diensten aan bedrijven en/of consumenten in andere landen door een Nederlandse onderneming.

1.2 De noodzaak van cross-border e-commerce

Europa heeft ongeveer 816 miljoen inwoners waarvan er 264 miljoen online shoppen. Daarvan komt 'slechts' 4,2% uit Nederland. In dit perspectief is Nederland dus klein. Marktverzadiging en buitenlandse toetreders liggen op de loer. Voor de langetermijnstrategie van een webwinkel is groei essentieel. Groei die te realiseren is door marktontwikkeling.

Voordelen ('de honing')

Er zijn veel voordelen om cross-border te verkopen. Dit zijn de belangrijkste:

- **Schaalvoordelen:** door te internationaliseren bereikt een webwinkelier grotere aantallen afnemers. Door grotere volumes kan hij voordeliger inkopen bij leveranciers
- **Kostenspreiding:** ondernemers kunnen investeringen optimaal benutten door ze 'uit te smeren' over meerdere markten. Denk hierbij aan de kosten voor diverse systemen zoals het voorraadbeheer
- **Risicospreiding:** door actief te zijn in meerdere markten verkleint een ondernemer de impact op zijn bedrijf van een economische neergang in een van de afzonderlijke afzetgebieden
- **Opbouw van kennis en ervaring:** internationalisering verschaft inzicht in andere gewoonten en gebruiken. Dit leidt vaak tot verfrissende inzichten die ook van pas komen in de Nederlandse markt
- **Waarde-opbouw:** dit punt is vooral belangrijk wanneer een ondernemer in de toekomst investeerders wil aantrekken of op de lange termijn denkt aan overnames.

Nadelen ('de azijn')

Laten we eerlijk zijn: er zijn veel voordelen om cross-border te (gaan) verkopen, maar eigenlijk hebben webwinkels geen keuze. Om als Nederlandse online ondernemers te overleven, moeten we simpelweg over de landsgrenzen heen kijken. Laten we dit het 'azijn' noemen.

- De Nederlandse markt is klein en raakt snel verzadigd. Ongeveer 66% van de Nederlandse bevolking koopt al online. Dit betekent dat er geen enorme groei meer wordt verwacht. Daarnaast komen er steeds meer webwinkels bij waardoor het Nederlandse online landschap druk en competitief is
- De groei van de Nederlandse online omzet vlakkt af. In 2013 groeide de Nederlandse online omzet met 8,5%. Dit lijkt gunstig, maar in België was deze groei ruim 25%
- Steeds meer buitenlandse ondernemingen betreden de Nederlandse markt. Zoals eerder opgemerkt, is Nederland een aantrekkelijke markt voor buitenlandse spelers. Niet alleen voor onze buurlanden, maar ook vanuit Azië en de Verenigde Staten.

De argumenten om een internationale strategie te hebben voor een webwinkel zijn duidelijk. Om succesvol over de grenzen te gaan is een goede voorbereiding de sleutel tot succes. In de volgende hoofdstukken inventariseren we wat er allemaal nodig is voor een goede start en succesvolle uitvoering van een cross-borderstrategie.

2. Cross-borderstrategie

Essentieel voor het realiseren van groei in nieuwe markten is het besef dat deze markten verschillen van de Nederlandse markt en dus een andere aanpak vereisen. Een strategisch plan helpt om kansen helder in kaart te brengen. Elke strategie begint met het omschrijven van missie, visie en doelstellingen:

- **Missie:** een krachtige en korte omschrijving van waar uw onderneming voor staat. Zo omschrijft Zalando de eigen missie als "Het online aanbieden van fashion en schoenen voor iedereen", terwijl Zappos zich beperkt tot: "De beste klantenservice bieden"
- **Visie:** geeft een beeld van de plaats en positie van de onderneming nu en in de toekomst. Amazon heeft als visie "om 's werelds meest klantgedreven bedrijf te zijn waar klanten

producten ontdekken en vinden die zij online zouden willen kopen, tegen de laagste prijs”. Ikea heeft een compactere visie: “Het dagelijks leven van mensen beter te maken”

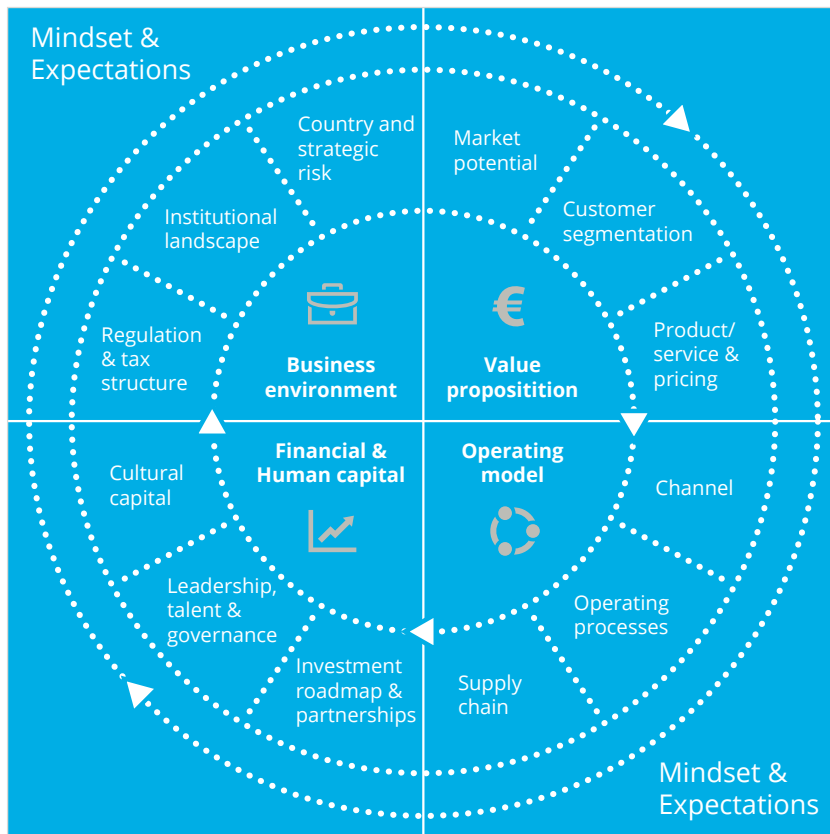
- **Doelstellingen:** tastbare resultaten die de onderneming nastreeft om de missie en visie te verwezenlijken. Deze doelstellingen moeten SMART zijn geformuleerd: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

Er zijn veel verschillende methodes om de strategie voor nieuwe markten in kaart te brengen. In dit hoofdstuk doen we dat aan de hand van het Growth Markets Framework (GMF) van PwC. Dit model is geschikt om de verschillende uitdagingen van marktontwikkeling te groeperen en in perspectief tot elkaar te plaatsen. Het biedt een eerste stap voor het in kaart brengen van een strategie voor cross-border e-commerce.

De belangrijkste vragen in het GMF-model zijn:

- Welk type organisatie vereist de nieuwe (groei)markt?
- Hoe ziet de markt, de consument en de concurrent eruit in deze markt?
- Welke (logistieke) processen zijn nodig om winstgevend te opereren?
- Wat zijn de politieke, juridische en economische risico's?
- Wat zijn de financiële consequenties?

De vier kwadranten van het GMF-model zijn ondernemersklimaat, waardepropositie, operationele processen en kapitaal. Ze komen in de komende vier paragrafen beurtelings aan bod.

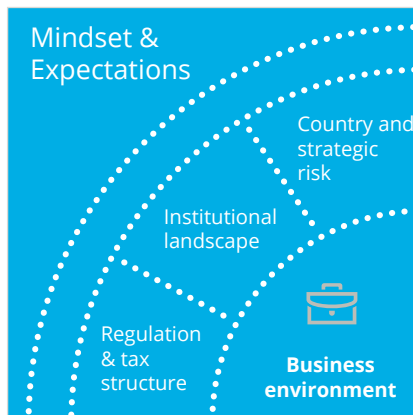


Growth Markets Framework

2.1 Ondernemersklimaat

Het ondernemersklimaat is een belangrijk vertrekpunt voor elke strategie voor cross-border e-commerce, omdat webwinkels hiermee een eerste belangrijke voorselectie maken. Dit eerste kwadrant van het GMF-model draait om de volgende zaken:

- **Regelgeving en belastingstructuur:** is het noodzakelijk om direct een entiteit op te zetten om zaken te kunnen doen of kunt u vanuit Nederland de nieuwe markt betreden? In Rusland en China moet een ondernemer lokaal geregistreerd zijn om daar zaken te kunnen doen. Dit betekent dat hij ook te maken krijgt met de lokale fiscus
- **Institutioneel landschap:** het is belangrijk om de lokale wetgeving en juridische risico's in kaart te brengen. In Europa geldt de Wet koop op afstand (Distance Selling Act). Een ondernemer moet weten welke verplichtingen er zijn zodat hij niet voor onaangename verrassingen komt te staan
- **Politieke en economische risico's:** zijn er andere factoren die toetreding eenvoudiger of juist lastiger maken? Daarbij valt te denken aan uitdagingen zoals de recente boycot op Nederlandse goederen door Rusland, maar ook aan de kansen door overheids subsidies voor de ontwikkeling van bepaalde markten, zoals Turkije.



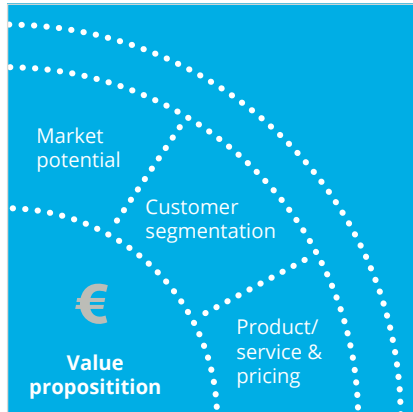
Growth Markets Framework, kwadrant 1

Veel informatie is eenvoudig te achterhalen door de juiste bronnen te raadplegen. Zo bevat Thuiswinkel.org veel informatie over de Wet koop op afstand en geeft de Economische Voorlichtingsdienst (EVD) praktische landeninformatie en subsidieoverzichten.

2.2 Waardepropositie

Het tweede kwadrant heeft betrekking op waardeproposities. Deze taartpunt van het GMF-model draait om de volgende aspecten:

- **Marktpotentieel:** het inwinnen van relevante informatie over de markt in combinatie met de eigen producten of diensten. Denk hierbij aan marktgrootte, concurrentie en online zoekvolume
- **Klantsegmentatie:** wie is de beoogde doelgroep en wat is hun koopgedrag? Denk hierbij ook aan waar deze doelgroep actief is: sociale netwerken, vergelijkingssites en dergelijke
- **Product, service en prijsstelling:** waarmee onderscheidt een ondernemer zich in de Nederlandse markt? Deze Unique Selling Points (USP) helpen om de propositie (hoe een product of dienst aan te bieden) in de nieuwe markt te bepalen.

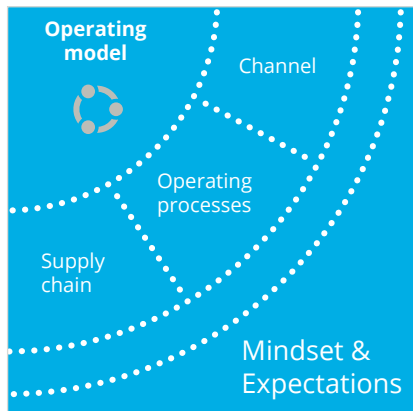


Growth Markets Framework, kwadrant 2

2.3 Operationele processen

Het derde kwadrant heeft betrekking op operationele processen. Dit deel van het GMF-model draait hierom:

- **Kanaalkeuze:** waar gaat u als ondernemer de eigen producten of diensten aanbieden? Ook online kent veel verschillende kanalen: een eigen webwinkel, via een e-tailer (Zalando) of via een marktplaats (Amazon). Nadat in de tweede kwadrant is onderzocht waar de beoogde doelgroep zich bevindt, moet de kanaalkeuze daar op worden afgestemd
- **Processen:** welke huidige processen zijn ook toepasbaar in de nieuwe markt? Wellicht moeten bepaalde processen opnieuw worden ingericht. Denk bijvoorbeeld aan de retouren. In Nederland is het gebruikelijk ze een voor een te laten terugsturen, maar in het buitenland kan het kostenbesparend zijn om retouren eerst te verzamelen tot bijvoorbeeld een volle pallet alvorens ze in het eigen magazijn terug te ontvangen
- **Supply chain:** het is raadzaam om de gehele keten in kaart te brengen, van productie tot levering en retour. Hierdoor kan een ondernemer eenvoudig zien welke processen hij mee kan nemen naar de nieuwe markt en welke wellicht herziening behoeven.

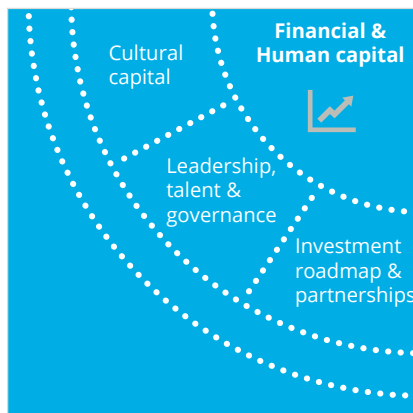


Growth Markets Framework, kwadrant 3

2.4 Kapitaal

Het vierde kwadrant draait om kapitaal. Dit onderdeel van het GMF-model draait om de volgende zaken:

- **Partners:** lokale partners kunnen het succes vergroten. Denk hierbij aan een lokale klantenservice of lokaal marketingbureau. Het is belangrijk om de kosten hiervoor in kaart te brengen
- **Mensen:** de juiste mensen op de juiste plek. Wie gaat verkopen in bijvoorbeeld Spanje, doet er goed aan om een medewerker (in- of extern) te hebben die niet alleen de taal machtig is, maar ook kennis heeft van die markt
- **Controle:** door uitbreiding van de activiteiten is het aannemelijk dat de organisatiestructuur van een onderneming wijzigt. In dat geval kan het zinvol zijn een financiële manager of directeur aan te stellen die de controle en fiscaliteit over de verschillende landen beheert.



Growth Markets Framework, kwadrant 4

Voor zowel startende als vergevorderde ondernemers geldt dat de mate van succes wordt bepaald door de voorbereiding. Een strategie gevat in een goed businessplan met een gedegen financiële analyse zorgt ervoor dat een ondernemer weet wat zijn kansen en groeiverwachtingen zijn. Daarnaast helpt het ook bij het aantrekken van investeerders.

3. Aandachtspunten voor nieuwe markten

Nieuwe markten vereisen een andere aanpak, maar waar moeten ondernemers specifiek op bedacht zijn wanneer het gaat om cross-border e-commerce? Dit zijn de belangrijkste aandachtspunten.

3.1 Lokalisatie

Het klinkt wellicht als een open deur, maar als een webwinkel onvoldoende is aangepast aan de nieuwe markt, is de kans van slagen miniem. Volgens David Schröder, COO van Zalando, was de omzet in Nederland in 2013 meer dan €200 miljoen. Zou dat mogelijk zijn geweest als deze

Duitse webshop enkel in het Duits beschikbaar zou zijn geweest? Met enkel Duitse mode? En zonder iDEAL als betaalmethode?

De aandachtspunten voor lokalisatie zijn:

- **Vertalingen:** denk hierbij niet alleen aan het 'plat' vertalen van een webwinkel, maar ook aan de manier van schrijven (tone of voice) en het SEO-proof maken van alle teksten. Het is aan te raden om altijd een lokale copywriter in de arm te nemen
- **Productassortiment en prijs:** pas het assortiment aan op de lokale consument. Bij kleding valt bijvoorbeeld te denken aan een maattabel die afgestemd is op de lokale maatvoering (EU-, UK- of US-sizes?). Ook de prijsvoering is belangrijk. Een ondernemer moet weten wat de concurrentie doet om zich niet onnodig uit de markt te prijzen
- **Wet- en regelgeving:** zorg ervoor dat de algemene voorwaarden, verzend- en retourvoorwaarden en cookies in overeenstemming zijn met de lokale regels
- **Betaalmethoden:** bied de juiste betaalmethoden aan. In Scandinavische landen en Duitsland mag betalen op rekening niet ontbreken als betaaloptie. Waar we in Nederland het liefst via iDEAL betalen, ligt de voorkeur in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten nadrukkelijk bij betalen met creditcard of PayPal.

3.2 Warehousing en logistiek

Een succesvolle webwinkel valt of staat met een goede verzending van A naar B en, indien nodig, ook weer terug. Het draait allemaal om betrouwbaarheid. Doen wat is beloofd, is veel belangrijker dan de snelheid waarmee de bestelling bij de klant arriveert. Wie aangeeft dat bestellingen binnen vier werkdagen worden geleverd, moet dat ook echt waarmaken.

Het is dus belangrijk dat ondernemers zichzelf van tevoren enkele vragen over dit onderwerp stellen. Ga ik mijn voorraad splitsen of houd ik deze centraal? Wie gaat de levering verzorgen: een lokale partij of een internationale vervoerder? Ga ik verzend- en/of retourkosten vragen? En wat moet de service zijn die ik bied? Een onderzoek naar de lokale concurrentie kan al veel van deze vragen beantwoorden.

Deze onderwerpen komen verderop uitgebreider aan bod wanneer we het over delivery en fulfilment hebben. Neem in ieder geval de tijd om deze zaken in detail te bestuderen. Buiten de Europese Unie gelden vaak andere regels. Op de websites van de douane en brancheverenigingen als Thuiswinkel.org en Fenedex is informatie en advies in te winnen over certificeringen, importheffingen en inklaringskosten. Zo weet u als ondernemer waar u aan begint.

3.3 Marketing

Ieder land heeft zijn eigen cultuur en vereist daarom een andere benadering. Om goed inzicht te krijgen in wat de lokale markt verwacht, is het wenselijk om samen te werken met lokale partners en/of medewerkers, zeker ook op het gebied van marketing.

Een klein voorbeeld: In Nederland zeggen wij koekenpan, terwijl Belgen spreken over een braadpan. Een klein verschil, maar "the devil is in the details": het kan zomaar het verschil zijn tussen wel en geen aankoop. Wie zich wil onderscheiden op de lokale markt, moet deze nuances verstaan. Internationale marketing kent veel aspecten, maar hier focussen we op tips voor een succesvolle internationale social media-strategie^[1].

- Pas online profielen aan op de belangrijkste markten. Een webwinkel die een bepaalde markt wil bewerken, doet er goed aan om een apart lokaal kanaal op social media te starten.

In plaats van linken naar de homepage van de eigen website, is het vaak beter om te linken naar dat deel van de website dat meer vertelt over de activiteiten in die bepaalde markt. Verder is het herkenbaar om ook het land (of de meest gebruikte afkorting) in de profielnaam te verwerken. Denk daarbij aan @BedrijfsnaamNL of @Bedrijfsnaam_UK

- Maak gebruik van geo-target tools. Er zijn verschillende instrumenten die kunnen helpen om inzicht te krijgen in een lokale markt. Voor een analyse van de huidige bezoekers op de eigen website of social media zijn Google Analytics of Facebook Insights bij uitstek geschikt. Op basis van de belangrijkste geografische gebieden kan de 'sociale' strategie worden aangepast
- Wees lokaal actief. Als ondernemer moet u laten zien en horen dat u weet wat er zich lokaal afspeelt, ook al heeft dit niet rechtstreeks met het eigen merk te maken. Dit helpt om de relatie te bouwen en onderhouden met een lokale markt. Ook hier zijn online tools voor beschikbaar zoals Hootsuite en Topsy
- Link met andere 'social brands'. Vergroot het bereik in de lokale markt door samen te werken of te linken met andere lokale merken die online actief zijn. Dit kan zo eenvoudig zijn als het retweeten van een bericht.

3.4 Informatietechnologie

Wie zijn organisatie internationaal uitbreidt, dient absoluut stil te staan bij de veranderingen die dit met zich meebrengt binnen het ICT-landschap. Zo moeten ondernemers die hun producten via marktplaatsen gaan aanbieden, aan bepaalde vereisten voldoen om te kunnen worden aangesloten. Denk hierbij aan EAN-codes, productfeeds en API's.

Ook is het raadzaam om inzicht te krijgen in welke overige koppelingen er gemaakt moeten worden. Zo kan het handig zijn dat klanten in hun profiel alvast de retouren kunnen aanmelden. Op deze manier weet de ondernemer tijdig wat er retour komt. Ook voor de klant is er een voordeel: die kan alvast aangeven of er een vervangend product of een restitutie moet komen. Hiervoor is een logistieke partner nodig die integratie met de eigen systemen kan aanbieden.

Wanneer een webwinkel internationaal gaat, komen alle Nederlandse facetten op een grotere schaal terug. Neem de tijd om inzichtelijk te maken welke technologie van belang is en maak op basis daarvan keuzes. Daarbij is het heel goed denkbaar om internationale activiteiten uit te besteden. Deze outsourcing komt in de volgende paragraaf aan bod.

4. Insourcing of outsourcing

Wie voor zichzelf inzichtelijk heeft welke markten hij wil betreden, heeft vervolgens nog de keuze om dit zelf uit te gaan voeren of via partners. Een combinatie van beiden is ook mogelijk. Zo is het vaak zinvol om bepaalde aspecten uit te besteden, zoals de logistiek, customer service of financiële afwikkeling.

4.1 Insourcing

Het grootste voordeel van insourcing – oftewel: alles zelf doen – is dat u als ondernemer volledige controle hebt. U bent dan minimaal afhankelijk van derden, maar een nadeel is dat het kostbaar is, zowel in tijd als geld.

Bedrijven zoals Zalando en Amazon zijn voorbeelden van insourcing. Zalando regelt alles zelf vanuit Berlijn, van marketing tot warehousing en logistiek. Amazon op zijn beurt heeft in verschillende landen eigen kantoren met eigen personeel en blijft op deze manier baas over alle internationale activiteiten.

4.2 Outsourcing

Het grootste voordeel van outsourcing is dat een ondernemer tegen relatief lage kosten en in een rap tempo in meerdere landen tegelijkertijd actief kan zijn. Zakelijke partners zijn lokaal aanwezig en beschikken over de benodigde kennis om de activiteiten succesvol uit te rollen. Een nadeel van outsourcing is het deels uit handen geven van de controle. De mate van succes wordt bepaald door de kwaliteit van de partners.

Tennis-Point is een voorbeeld van een bedrijf dat zijn internationale activiteiten uitbesteedt. Dit van oorsprong Duitse bedrijf heeft zijn internationale activiteiten geoutsourced bij één partner. Deze partner beheert het hele proces rondom de klantenservice, marketing en distributie in de verschillende landen. Met lokale kantoren en medewerkers is deze partner als een extensie van Tennis-Point actief in al deze landen. Het voordeel voor Tennis-Point is dat het bedrijf in korte tijd zijn internationale activiteiten heeft kunnen uitbreiden en daardoor de omzet flink zag groeien.

4.3 Cross-border Pipeline

De internationale uitrol van een webshop is vaak een mix van in- en outsourcing. Als ondernemer kunt u er natuurlijk voor kiezen om alleen bepaalde onderdelen van de buitenlandse activiteiten uit te besteden. De expertgroep Cross-border E-commerce van Shopping2020 stelde zich ten doel om gezamenlijk na te denken over een platform waarop Nederlandse ondernemers eenvoudig inzicht krijgen in mogelijke partners voor internationalisatie. Dit platform heet de Cross-border Pipeline. Of het nu gaat om logistiek, customer service, hosting of fulfilment, het platform is bedoeld voor passend en transparant advies over internationale uitbreiding op het gebied van e-commerce. Een dergelijk platform kan meerdere voordelen hebben:

- Een B2C 'plug & play'-model van magazijn tot de buitenlandse consument
- Complete ontzorging voor de Nederlandse ondernemer
- Een winstgevend model voor zowel ondernemer als partner
- Een community voor Nederlandse spelers in cross-border e-commerce.

Meer lezen?

Op ShoppingTomorrow.nl kunt u meer lezen over Cross-border E-commerce. Ook komt hier meer informatie op te staan over de Cross-Border Pipeline.



ShoppingTomorrow/
Cross-Border E-commerce

**GASTVROUW****Freia Goederaad**

*Marketing & Communications
Manager International
Spring Global Mail
freia.goederaad@
springglobalmail.com*

**VOORZITTER****Jeroen Leenders**

*CEO
Salesupply
j.leenders@salesupply.com*

LEDEN EXPERTGROEP**Alex Baar**

*Internet Marketeer
Bakker Hillegom*

**Bert Nagelvoort**

*Senior Researcher E-commerce
Thuiswinkel.org*

**Noor de Bruijn**

*Directeur Marketing & Ecommerce
MS Mode*

**Anne Lagendijk**

*Managing Director
Sundio*

**Raph Schröder**

*Expansion Manager E-commerce
HEMA*

**Jacco Bouw**

*CEO
Webpower*

**Hedwig Wassing**

*Owner
Annacom*

**Daan Giesen**

*Business Developer
Bol.com*

**Hidde Van der Heide**

*Adviseur Ondernemersondersteuning
Kamer van Koophandel*

**Niels Dengel**

*Industry Head Retail & Project Lead Export
Google Nederland*

**Alain Vermeulen**

*Managing Director
Vitaminstore Online*

**Twan Rutten**

*E-commerce Manager International
Markets (a.i.)
Fonq.nl*

**Tjalmar Verduyn Lunel**

*Support Portfolio Manager
Spring Global Mail | PostNL
International*

**Tom Molhoek**

*Consultant Financial Logistics
Rabobank*

**Melanie Immink**

*Trade Advisor
UK Trade & Investment*

**Alon Ben Joseph**

*Co-Owner & Co-CEO
Ace Enterprises Group*

**Marlou Mulders**

*Sales Manager
Prins Petfoods*

**Karin Wilms**

*Marketing & Customer Service Manager
International
PostNL*

**Erwin Hammer**

*Director Sales & Marketing
Noppies*

**Ronald van Drunen**

*Director e-commerce
Bugaboo*

