|  |
| --- |
| Erasmus University RotterdamFaculty of Economics of BusinessMarketing27.08.2015 |
| Alibaba's mogelijkheden en succeskansen in Nederland |
| **Alibaba - to make it easy to do business anywhere-** |

Supervisor: Gerhard Havranek, havranek@ese.eur.nl

Danielle Duiverman

333942

E-mail: duiverman.danielle@gmail.com

Economie en Bedrijfseconomie

Scriptie: Bachelor

**Inhoudsopgave**

[1. Introductie 2](#_Toc428462578)

[2. Structuur van onderzoek 3](#_Toc428462579)

[3. Interne Analyse Alibaba Group 5](#_Toc428462580)

[Organisatie 5](#_Toc428462581)

[McKinsey's 7 S 8](#_Toc428462582)

[Financiële situatie Alibaba 11](#_Toc428462583)

[Overzicht sterktes en zwaktes vanuit interne analyse 13](#_Toc428462584)

[4. Externe Analyse 14](#_Toc428462585)

[A. Afnemersanalyse 14](#_Toc428462586)

[Kansen en bedreigen vanuit afnemersanalyse. 16](#_Toc428462587)

[B. Bedrijfstakanalyse 17](#_Toc428462588)

[B.1. Algemene marktfactoren 17](#_Toc428462589)

[B.2. DESTEP analyse 20](#_Toc428462590)

[B.3. Concurrentie analyse 23](#_Toc428462591)

[Kansen en bedreigen vanuit bedrijfstakanalyse 25](#_Toc428462592)

[C. Concurrentenanalyse 26](#_Toc428462593)

[C.1. Ahold 28](#_Toc428462594)

[C.2. RFS Holland Holding BV 29](#_Toc428462595)

[C.3. Zalando GmbH 30](#_Toc428462596)

[C.4. Coolblue BV 31](#_Toc428462597)

[C.6. BAS Group 32](#_Toc428462598)

[C.8. H&M Netherlands BV 33](#_Toc428462599)

[Sterktes en zwaktes van concurrenten die markt beïnvloeden vanuit concurrenten analyse 34](#_Toc428462600)

[D. Distributieanalyse 35](#_Toc428462601)

[Kansen en bedreigingen vanuit distributie analyse 36](#_Toc428462602)

[5. Situatieanalyse 37](#_Toc428462603)

[6. Literatuurlijst 40](#_Toc428462604)

# 1. Introductie

Door snelle ontwikkelingen, veranderd gedrag van consumenten en het groeiende belang van e-commerce ontstaan er nieuwe kansen in de retail. Al meer dan 3.000.000.000 mensen gebruiken het internet wereldwijd op computers maar ook steeds mobiel via smartphone, tablet en smartwatch.

Een opvallende wereldspeler in de e-commerce is Alibaba Group Holding Limited (Alibaba), vooral actief in China, met een omzet van 6,6 miljard euro in 2014 en een aantal orders wat 60% van het volume van de binnenlandse pakketservice vertegenwoordigt. Alibaba heeft sinds de oprichting in 1999 en verschillende oprichtingen van pilaren in het concern al veel bereikt. Volgens kenners en krantenkoppen zijn voor de Chinese gigant nog voldoende groeiopties in binnenland en buitenland.

De beursgang van Alibaba in september 2014 maakt de internationale intenties van Alibaba overduidelijk. Dit is dan ook een toetreder waarmee de spelers op de internationale markt rekening mee moeten gaan houden. Na ongeveer een jaar is het interessant terug te kijken op de ontwikkelingen in de organisatie sinds de beursgang.

Op de Nederlandse markt zijn er verschillende nationale sterke spelers actief, zoals Bol.com, Coolblue.nl, Marktplaats.nl en Wehkamp.nl. Verschillende trends zijn zichtbaar zoals personifiëring en service gerichtheid om de consument te binden. Uit onderzoek van Shopping2020 ('Bestaat jouw bedrijf nog in 2020?', Shopping2020, 2014) blijkt dat 30% van de ondernemers vreest dat Alibaba een negatieve invloed zal hebben op hun bedrijf. Dit betekent dat mits de uitbreiding van Alibaba succesvol plaats vindt, Nederlandse ondernemers een pessimistisch gevoel hebben over de gevolgen.

Kan in de Nederlandse markt een internationale e-commerce gigant zoals Alibaba Group tegen de succesfactoren van de nationale spelers op?

# 2. Structuur van onderzoek

Dit onderzoek zal uitgevoerd middels een situatieanalyse zoals beschreven in Marketing Management, a Strategic Decision-Making approach door John W.Mullins en Orville C. Walker. Dit boek is gebruikt in het werkcollege Marketing Strategy.

In dit strategisch marketingonderzoek wordt middels een uitgebreide interne en externe analyse bekeken welke kansen en bedreigingen voor Alibaba Group er bestaan in de Nederlandse markt. In de situatieanalyse zal vooral gekeken worden de B2C dienst van Alibaba Group en de Nederlandse markt en haar hoofdspelers, die later nader omschreven worden. Informatie zal worden verkregen door kwantitatief onderzoek en verschillende internet bronnen.

De hoofdvraag is:

Kan in de Nederlandse markt een internationale e-commerce gigant zoals Alibaba Group tegen de succesfactoren van de nationale speler op?

Deelvragen die het onderzoek meer structuur geven:

A. Wat zijn sterktes en zwaktes van Alibaba?

B. Wat zijn kansen en bedreigingen in de Nederlandse markt?

C. Welke sterktes en zwaktes hebben de spelers op de huidige Nederlandse markt?

D. Welke sterktes/succesfactoren zijn geschikt voor de Nederlandse markt. (Vraag consument)

E. Kan Alibaba op lange termijn succesvol doorzetten in de Nederlandse e-commerce met B2C?

Interne analyse

Dit deel van de analyse zal vooral de nadruk leggen op de consumenten verkoopwebsite (B2C) van Alibaba Group. Door deze keuze kan bij de externe analyse een duidelijkere vergelijking met andere consumentenretailers gemaakt worden. Het deel van de interne analyse is onderverdeeld in ontwikkeling van Alibaba group en organisatie met het 7S model van McKinsey. Het derde deel bestaat uit de financiële situatie. Uit de drie delen zal blijken welke sterktes en zwaktes Alibaba heeft.

Externe analyse

De externe analyse zal de focus leggen op de Nederlandse e-commerce. Dit deel wordt onderverdeeld in de markt en de industrie. In het eerste deel zal naar de aantrekkelijkheid van de industrie worden gekeken. In het eerste deel zal gebruik worden gemaakt van verschillende analyses zoals de ABCD analyse en de DESTEP analyse. In het tweede deel zal vooral gekeken worden naar de aantrekkelijkheid van de markt. Dit wordt vooral uitgevoerd door middel van het vijfkrachten model van econoom Michael Porter.

Situatieanalyse

Uit de interne en externe analyse zullen verschillende sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen naar voren komen. Deze zullen samen gezet worden in de situatieanalyse middels een SWOT analyse. Hieruit zal naar voren komen of een internationale e-commerce gigant zoals Alibaba Group tegen de succesfactoren van de nationale speler op kan in de Nederlandse markt.

# 3. Interne Analyse Alibaba Group

## Organisatie

Alibaba is een internationale Holding groep van Chinese oorsprong. Alibaba Group Holding Limited (Alibaba Group) is in 1999 opgericht door een groep van achttien oprichters onder leiding van Jack Ma, een Chinese onderwijzer. De eerste website Alibaba.com is een online marktplaats voor de groothandel waarop Chinese bedrijven hun aanbod aan internationale kopers aanbieden. Deze website is Engelstalig en gericht op de wereldmarkt. Alibaba Group richt daarnaast ook een Chinese marktplaats op voor de binnenlandse groothandel.

Verschillende investeerders en instituten, zoals Goldman Sachs, Softbank en Fidelity geven Alibaba een mogelijkheid te groeien. Alibaba Group neemt meer structuur aan door een duidelijke bedrijfscultuur en missie op te stellen. In 2001, 2 jaar na oprichting, heeft Alibaba Group al 1 miljoen geregistreerde klanten en is daarbij ook al winstgevend. In november 2007 zet Alibaba Group de stap naar de beurs van HongKong.

Hieruit kan Alibaba verder groeien met andere marktplaatsen. In 2003 wordt Taoboa, een online shopping marktplaats, opgericht. Taobao heeft meerder succesvolle aspecten, zoals Alipay, een betalingssysteem en Aliwangwang, een chatbox met audio en video voor de twee handels partijen. Deze zullen later in de ontwikkeling van Alibaba Group van belang zijn.

De jaren daarna volgen een aantal ontwikkelingen die Alibaba Group van een marktplaats een echt imperium maken. In 2005 gaat Alibaba Group een partnership met Yahoo aan. Alibaba Group neemt vervolgens in oktober 2005 de bedrijfsvoering van Yahoo China over. Deze uitbreiding wordt in 2012 aangevuld door aandelen van Yahoo! te kopen.

In 2006 richt Alibaba Group een Taobao programma op de universiteit op. Dit programma richt zich op het opleiden van verkopers en kopers in e-commerce. Dit is een belangrijk aspect, omdat dit, zoals andere activiteiten laat zien dat Alibaba Group continue bezig is met het investeren in China en de bevolking. Daarnaast wordt ook een online marketing strategie platform genaamd Alimama opgericht.

In april 2008 wordt Taobao Mall, een platform voor derde partijen en retail toegevoegd aan Taobao, het consumentenplatform. In september 2008 wordt het Alibaba Group R&D instituut opgericht. September 2009 volgt Alibaba Cloud Computing en in september volgt een overname van HiChina, een internet infrastructuur service provider. Door succes is het voor Alibaba Group mogelijk op verschillende vlakken uit te breiden en aqcuisities te doen.

In 2010 lanceert Alibaba.com Aliexpress om de export bedrijven export in China de mogelijkheid te geven om transacties met consumenten wereldwijd te doen.Taobao Marketplace wordt uitgebreid met Juhuasuan, een groep koop platform. Ook besluit Alibaba Group om een 0,3% van de jaarlijkse winst aan ecologische bewustzijn en het milieu in China uit te geven.

Een belangrijke stap in 2010 is de lancering van de mobiele app voor Taobao, het consumentenplatform. Om Alibaba Group's missie, visie en waarden vast te leggen, wordt het Alibaba Partnership gecreëerd. in 2011 besluit Alibaba Group om de onderdelen van Taobao marketplace zelfstandig te laten functioneren als platform. Taobao Mall en Juhuasuan worden losgekoppeld van Taobao Mall. Zo is er meer transparantie en duidelijkheid bij beheer van de losse onderdelen.

Midden 2010 gaat Alibaba.com verder met acquisities van Vendio en Auctiva, consultants in de e-commerce gericht op Amerikaanse klein bedrijven. Dit is een grote stap richting de Amerikaanse markt.

Tijdens het 10-jarig jubileum van Taobao in 2013 wordt Jonathan Lu benoemd tot nieuwe CEO van Alibaba Group. Alibaba Group nu zo groot geworden, dat extra leiding en expertise welkom is.

Deze CEO volgt dezelfde strategie door verder in acquisities te investeren. In 2013 lanceert Alibaba onder andere de Alibaba Smart TV OS en een mobiel sociaal netwerk app Laiwang. In 2014 wordt het Chinese imperium nog meer uitgebreid door aankoop van mobiele virtual network operators (MVNO) onder Ali Telecom. Ook heeft Alibaba Group ondertussen een 60% aandeel van film en televisie rechten producent ChinaVision, nu Alibaba Pictures Group. Ook wordt er geïnvesteerd in navigatie met een digitaal kaarten bedrijf AutoNavi. Aangezien Reizen een groot onderdeel uitmaakt in de e-commerce besluit Alibaba group in 2014 Taobao Travel een onafhankelijk platform, Alitrip, te maken.

September 2014 maakt Alibaba Group de beursgang op de NewYork Stock Exchange beken. Dit is een grote internationale stap, waardoor Alibaba Group direct op de radar van de wereld markt komt. In deze periode is er veel ophef en zorgen wereldwijd over deze grote speler.

Alibaba Group is inmiddels gegroeid naar een internationaal e-commerce bedrijf met verschillende platformen voor consumenten en bedrijven. Deze platformen zijn zowel voor consument naar consument (C2C), business naar consument (B2C) en business naar business (B2B).

## McKinsey's 7 S

De 7-S analyse van McKinsey bestaat uit de onderdelen: strategie, structuur, systeem, waarden (shared values), style, personeel (staff) en vaardigheden(skills) Omdat Alibaba niet direct producten verkoopt zijn niet alle S van belang. In de analyse zullen alleen de S, die van belang zijn, aangevuld worden.

Strategie

Volgens Jack Ma, de oprichter van Aibaba, is de strategie van Alibaba: 'Global vision, local win'. Deze strategie bestaat uit twee delen. Alibaba heeft inzicht en toegang tot de markt van China, met een populatie even groot als de Verenigde Staten. Prognose is dat de populatie van China hogere groei ervaart dan andere westerse landen. Dit betekent dat China is de toekomst veel importproducten zal vragen. Het is voor buitenlandse bedrijven, mede door politieke en culturele grenzen moeilijk zaken te doen in China. Alibaba fungeert als een platform. Alibaba verkoopt zelf geen producten , maar maakt het voor kleine bedrijven zowel buitenlandse en binnenlandse mogelijk de Chinese markt te bereiken, die de grootte van een wereld markt heeft. Hieruit stromen dus de lokale winsten. Met het eerste deel van de strategie bedoelt Jack Ma dat het in de toekomst mogelijk is om alles overal te kopen en verkopen: 'You buy it anywhere, you sell it anywhere'. Dit stroomt ook voort uit het platform bedrijfsmodel. (techcrunch.com, Alibabas US strategie, 08.2015)

Structuur

*Figuur 1: structuur Alibaba Group holding Company*

*Figuur 2: Structuur bezit Alibaba Group*

Systeem

Alibaba Group is van oorsprong een marktplaats voor ondernemers, maar is zoals de tijdlijn laat zien inmiddels uitgegroeid tot een compleet warenhuis voor consumenten. In tegenstelling tot Amazon, een amerikaanse e-commerce gigant, koopt het niet daadwerkelijk de producten. Alibaba Group biedt alleen de mogelijkheid van aanbod en vraag om bij elkaar te komen. Hierdoor maakt het op papier minder omzet, omdat het alleen een dienst aanbiedt. Echter biedt Alibaba Group nu ook mogelijkheden in de telecom, financiele en logistieke sector. Ook beheert Alibaba Group een betalingssysteem en internet en telefoniediensten. Achter dit imperium schuilt een grote IT-dienst met data analyse. Alibaba's activiteiten zijn mede door hun achtergrond niet transparant om het verdienmodel naar voren te halen.

Waarden (shared values)

Volgens de website van Alibaba zelf wil de onderneming alle deelnemers van hun bedrijfsproces de mogelijkheid geven succesvol te groeien en te bestaan. Het succes van Alibaba bouwt op ondernemerschap, innovatie en drang om aan de behoefte van de klant te voldoen. De klant, zowel koper als verkoper staat bij Alibaba centraal.

Uit de bedrijfswaarden komt ook de stijl, waarden kennis van personeel naar voren. Alibaba profileert zichzelf als innovatief, maar klantgericht bedrijf. De oprichter Jack Ma benadrukt ook vaak in zijn interviews, dat Alibaba simpel probeert te blijven. De winst en omzet maakt niet uit, als beide benen maar op de grond blijven. B2c noemt Jack Ma dan ook vaak Back to China (Inc.com, Alibaba's Jack Ma Reveals His Global Strategy)

## Financiële situatie Alibaba

De financiële situatie van Alibaba is positief gedurende de jaren. Dit blijkt uit voortdurende aankopen van bedrijven om Alibaba uit te breiden. Zoals onderstaande tabel laat zien, groeit Alibaba gestaag in omzet en winst. Doordat Alibaba via verschillende ondernemingen op verschillende markten actief is, wordt het risico beperkt.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2013 | 2014 | 2015 |
| Omzet | 148 miljard | 232 miljard  | 337 miljard |
| Winst | 3,72 miljard | 5,92 miljard | 8,26 miljard |
| Actieve kopers | 172 miljoen | 255 miljoen | 350 miljoen |

*Tabel 1: Financiele cijfers Alibaba ( Alibaba.com, financials and metrics, 8.2015)*

\*Valutakoers: 1 chinese Yang = €0,14

\*Einde jaar op maart gemeten.

http://www.alibabagroup.com/en/ir/Alibaba\_Financials\_and\_Metrics\_Eng.pdf

http://www.alibabagroup.com/en/ir/financial\_fullyear

De Chinese staatspartij speelt ook een rol in de ontwikkeling van Alibaba Group. Echter probeert de Chinese overheid wel de politieke banden aan te houden, door bijvoorbeeld wel in te grijpen bij kwesties omtrent copyright. Er gaan geruchten dat de Chinese staatspartij wel uitzonderingen en beperkingen zoals de internetfilters in het voordeel van Alibaba Group heeft gebruikt. Dit zou ook bijgedragen hebben aan de explosieve groei van Alibaba Group.

Door de grootste beursgang wordt de waarde van Alibaba Group beïnvloed door de bewegingen van het aandeel, dat wordt beïnvloed door de beurs. De laatste maanden heeft het aandeel afgenomen, mededoor een afname in de Chinese economie.

De aandelenbeurs ging in de zomer van 2015 opnieuw achteruit. De Shanghai Composite Index leverde ruim 4 procent is. Deze daling volgde na een stabilisatie van de beurscrash in juni. De handel werd in juli zelfs stil gelegd, vanwege het bereiken van een maximaal toegestaan dalingslimiet van 10%. Daarmee wordt gehoopt verdere paniekverkopen te voorkomen. (Z24, chinese groei opvallend stabiel) De beurscrash en afname van de waarde van het aandeel is volgens bestuursvoorzitter Daniel Zhang nog geen reden om zich zorgen te maken. Alibaba Group heeft voldoende financiële middelen en een winstgevende bedrijfsstrategie om vooruit te gaan. Daarnaast is de Chinese economische groei stabiel. (Telegraaf, Alibaba topman negeert beurskoers, 2015)

onderstaand figuur laat de afname van de aandeelwaarde van Alibaba Group zien. Hier is duidelijk zichtbaar dat de waarde op de NYSE zelfs onder de waarde van beursgang in september 2014 zit.

 ****

*Figuur 3:Waarde aandeel Alibaba Group 2014-2015 (Finance Yahoo, 8.2015)*

## Overzicht sterktes en zwaktes vanuit interne analyse

|  |  |
| --- | --- |
| Sterktes | Zwaktes |
| Financiële gezondheid | Chinese achtergrond (locatie, cultuur) |
| Politieke steun | Beurs invloed |
| Breed marktbeeld | Geen controle over eigen assortiment |
| Grote aanwezigheid Chinese markt | Exportkosten |
| Chinese achtergrond |  |
| Naamsbekendheid |  |
| Internationaal |  |
| Groot assortiment door platform |  |
| Platform biedt minder risico |  |
| Zekerheid dmv betaling en service |  |
| Chinese markt: lage loonkosten |  |
| Chinese markt: lage productiekosten |  |

*Tabel 2: sterktes en zwaktes vanuit interne analyse Alibaba Group*

# 4. Externe Analyse

Het onderzoek wordt beperkt tot de Nederlandse e-commerce markt, hierdoor kan naar specifiekere kansen en bedreigingen gekeken worden. De externe analyse zal uitgevoerd worden middels de ABCD analyse. Deze analyse bevat de afnemers-, bedrijfstak-, concurrenten- en distributieanalyse, belangrijke onderdelen om de bedrijfsomgeving goed in kaart te brengen.

## A. Afnemersanalyse

De afnemersanalyse geeft een onderneming inzicht in bedreigingen en kansen in de bedrijfsomgeving. In deze analyse wordt vooral gekeken naar de toeleveranciers, handelaars en eindgebruikers van de Nederlandse e-commerce markt.

In deze markt staat de klant, de eindgebruiker, vooral centraal. Daarom begint het onderzoek met de analyse van de eindgebruiker. In de Nederlandse e-commerce markt wordt bij eindgebruikers vooral onderscheid gemaakt tussen de zakelijke en particuliere klanten. De eindgebruiker is de persoon die via het internet aankopen doet, de e-shopper. Iedereen die toegang heeft tot het internet is een potentiële eindgebruiker.

Uit cijfers van het CBS blijkt dat in Nederland het internet wijd verspreid is met 96% van de huishoudens die internettoegang hebben. Een belangrijke trend de afgelopen jaren is de toename van de breedbandaansluiting. Dit snellere internet is een belangrijke reden van de toename van internetactiviteiten. (zie tabel 3 Internettoegang en -activiteiten, 2005-2014)

Uit de data van het CBS blijkt ook dat het percentage internetgebruikers die online shoppen van 2005 naar 2014 van 50 naar 77 procent gestegen is. (CBS, 11 maart 2015, zie tabel 3). Volgens cijfers uit 2014 van het CBS is er een duidelijke voorkeur van Nederlanders om te kopen bij aanbieders uit eigen land. 94% van de Nederlandse e-shoppers kocht bij aanbieders uit eigen land. Daarnaast kocht 28% daarvan ook goederen of diensten uit andere EU-landen en 20% kocht producten van buiten de EU. (2014, CBS; ruim 10 miljoen online shoppers.)

Een snellere verbinding en beter toegang tot internet via meerdere apparaten geven klanten meer mogelijkheden om online activiteiten uit te voeren. Zoals tabel 3 laat zien gebruikt de klant, naast het vergaren van informatie het internet ook steeds meer om radio te luisteren, nieuws te lezen, televisie te kijken en aankopen te doen.

|  |
| --- |
| Internettoegang en -activiteiten, 2005-2014 ᴬ |
|  | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** |
| Internet faciliteiten | % huishoudens |
| Internet toegang | 78 | 80 | 83 | 86 | 90 | 91 | 94 | 94 | 95 | 96 |
| Breedbandaansluiting ᴮ | 54 | 66 | 74 | 74 | 77 | 84 | 83 | 82 | 87 | 95 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** |
| Internetactiviteiten | % internetgebruikers ᴰ |
| Radio luisteren of tv kijken ᴮ | 26 | 35 | 42 | 52 | 57 | 58 | 60 | 60 | 62 | 63 |
| Kranten/ nieuwsbladen lezen | 35 | 43 | 45 | 47 | 49 | 53 | 56 | 59 | 57 | 59 |
| Internetbankieren ᴮ | 58 | 67 | 72 | 74 | 78 | 81 | 82 | 82 | 83 | 86 |
| Online aankopen (afgel. 12 mnd.) | 50 | 55 | 60 | 61 | 67 | 71 | 72 | 72 | 75 | 77 |
| Bellen via internet | 6 | 12 |   | 13 | 15 | 19 | 25 | 27 | 31 | 36 |
| *Tabel 3 Internettoegang en -activiteiten, 2005-2014* |
| Bron: CBS ICT huishoudens en personen |
| ᴬ Onderzoek betreft personen van 12 t/m 74 jaar |  |
| ᴮ In verband met veranderde waarneming is cijfer 2014 niet vergelijkbaar |

 ᴰ Personen die in de afgelopen 3 maanden voorafgaand aan het onderzoek gebruik hebben gemaakt van internet

|  |
| --- |
|  Apparaten met internettoegang 2005-2014 |
|  | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** |
|  | % huishoudens |  |  |  |  |  |  |  |
| PC/desktop | 93 | 91 | 89 | 84 | 83 | 79 | 76 | 73 | 69 | 61 |
| Laptop | 27 | 32 | 42 | 54 | 62 | 69 | 74 | 78 | 78 | 80 |
| Mobiele telefoon | 12 | 13 | 19 | 22 | 28 | 35 | 50 | 59 | 69 | 78 |
| spelcomputer | 1 | 1 | 4 | 7 | 12 | 16 | 19 | 22 | 21 | 19 |
| TV/Smart TV | 0 | 1 | 3 | 4 | 8 | 10 | 15 | 20 | 31 | 40 |
| Tablet |   |   |   |   |   |   |   |   | 46 | 57 |
| *Tabel 4: Apparaten met internettoegang 2005-2014* |  |  |  |  |
| *Bron: CBS ICT huishoudens en personen* |  |  |  |  |  |  |  |

Een belangrijke trend onder de eindgebruikers is het gebruik van meerdere en mobiele apparaten. Zoals tabel 4 laat zien heeft er een verschuiving van PC/desktop naar mobiele apparaten zoals mobiele telefoon en laptop plaats gevonden.

Een opvallend aspect, wat naar voren komt bij de top 10 van de Nederlandse webwinkels is de aanwezigheid van het Thuiswinkel.org waarborg keurmerk. Thuiswinkel.org is een belangenvereniging van Nederlandse webwinkels. Webwinkels met dit keurmerk voldoen aan een aantal belangrijke eisen op het gebied van veiligheid, wetgeving en financiële stabiliteit. https://www.thuiswinkel.org/consumenten/. Omdat webwinkels toch een niet-fysieke onderneming blijven, hechten e-shoppers meer waarde hieraan. Zo verkrijgen ze meer zekerheid bij hun aankopen.

Toeleveranciers en handelaars genieten van de mogelijkheden van een webshop, zoals bijvoorbeeld de mogelijkheid van groot assortiment en lage kosten van 'showroom'. Er zijn verschillende bedrijfsmodellen mogelijk die vooral invloed hebben op de toeleveranciers en handelaars. Dit heeft te maken met het voorraadsysteem en bezit van de producten. Veel webwinkels hebben hun eigen voorraad die ingekocht en op locatie opgeslagen is. Echter is er ook een tendens richting een marktplaats bedrijfsmodel, zoals Alibaba Group. Hier fungeren webwinkels als tussenpersoon en platform en hebben zelf geen verantwoordelijkheid of controle over voorraad.

Alibaba Group functioneert vooral als marktplaats voor handelaars, toeleveranciers en kleine ondernemingen. Alibaba Group heeft daardoor een groot assortiment en heeft vooral succes doordat het de kleinste en meest afgelegen dorpen in China verbindt met de markt. Hierdoor hebben kleine ondernemers toegang tot een grote markt, zonder veel kosten eraan te hebben.

## Kansen en bedreigen vanuit afnemersanalyse.

|  |  |
| --- | --- |
| Kansen | Bedreigingen |
| Toename internetactiviteit consument | Aankopen bij Nederlandse aanbieders  |
| Bedrijfsmodellen veranderen | Waarde keurmerk |

*Tabel 5: Kansen en bedreigen vanuit afnemersanalyse*

## B. Bedrijfstakanalyse

De bedrijfstakanalyse bevat factoren waarop het bedrijf geen invloed kan uitoefenen. Het zijn macro-omgevingsfactoren die de aantrekkelijkheid van de Nederlandse e-commerce markt voor Alibaba Group bepalen. In het eerste deel van de bedrijfstakanalyse zullen algemene marktfactoren besproken worden. Voor de bedrijfstakanalyse wordt daarna gebruik gemaakt van een tweede model, de DESTEP analyse om de macro omgeving in kaart te brengen. DESTEP staat voor demografische, economisch, sociale, technologische, ecologische en politieke factoren. In het laatste onderdeel zal middels de 5 krachten van econoom Michael Porter de concurrentieanalyse uitgevoerd worden.

### B.1. Algemene marktfactoren

**Omvang**

De groei van de e-commerce markt gaat hand in hand met de ontwikkeling van het internet. In Nederland wordt in 2013 een omzet van € 10,6 miljard geboekt. Zoals onderstaande tabel laat zien is laatste jaren is een duidelijke groei in de totale omzet van de markt zichtbaar.

De omzetgroei wordt veroorzaakt door verschillende factoren. Ten eerste komen er elk jaar meer online shoppers bij. Het aantal online shoppers is de afgelopen jaren met 10% per jaar gegroeid. (https://www.timbeeren.nl/e-commerce/) Dit komt doordat online shoppen zelf steeds meer geaccepteerd wordt. Ook is zichtbaar dat een groeiende groep ouderen steeds meer gebruik maken van webwinkels.

Opvallend is, zoals onderstaande tabel 6 toont, dat het totaal besteed bedrag groeit, maar het gemiddeld besteed bedrag per bestelling steeds kleiner wordt. Dit betekent dat consument nu vaker kleinere bestellingen of bestellingen met een lager bedrag plaatst.

Ten tweede zijn, zoals bij de afnemersanalyse genoemd, de mogelijkheden en locatie van online shoppen verbeterd met de beschikbaarheid van meerdere apparaten met toegang tot internet, en apps op tablet en smartphone.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2010 | 2011 | 2012 |  | 2013 |  | 2014 |
|  |  |  |  | **Groei** |  | **Groei** | **Prognose** |
| Omzet | € 8,2 mld. | € 9 mld. | € 9,8 mld. | + 8% | € 10,6 mld. | + 8% | € 11,6 mld. |
| Totaal aantal bestellingen |  | 89 mln. | + 12,3% | 100 mln. |  |
| Gemiddeld aantal bestellingen |  | 8,3x | + 8,4% | 9x |  |
| Gemiddeld besteed bedrag per bestelling |  | € 111 | - 1,8% | € 109 |  |
| Gemiddeld besteed bedrag totaal |  | € 922 | + 6,5% | € 982 |  |

*Tabel 6: Omvang Nederlandse e-commerce markt*

*Bron: Twinkle100, pagina 31*

**Bedrijfsmodel**

In e-commerce zijn verschillende bedrijfsmodellen aanwezig. In het eerste bedrijfsmodel is de webwinkel vooral de leverancier. Dit kan van producten van eigen of externe fabrikanten zijn. Hiervan is Coolblue.nl een goed voorbeeld. Bij dit model biedt het verkooppunt service bij en na aankoop en levert het product. Een tweede bedrijfsmodel is de zogenoemde marktplaats. Een website met dit model koppelt vraag en aanbod aan elkaar op één platform. Zo heeft aan de ene kant de consument toegang tot meerdere aanbieders, maar aan de andere kant biedt het voor de aanbieder de mogelijkheid tot een grotere markt. Bij dit bedrijfsmodel wordt vaak de betaling door het platform geregeld. Zo kan de consument met een gerust hart en zonder veel risico te lopen, de betaling afronden. Natuurlijk bestaat er ook zoals Bol.com een combinatie van deze bedrijfsmodellen.

**Betalingsmethode**

Voor de betaling bij de webwinkels zijn verschillende mogelijkheden. In de Twinkle Top 100 van de Nederlandse Retail is opvallend dat bij webwinkel het meest met 91% iDeal en met 81% creditcard wordt aangeboden. iDeal gaat hierbij via een Nederlandse bankrekening. Creditcard biedt vaak extra zekerheid bij verzending en garantie van aankoop. Creditcard kan ook voor buitenlandse webwinkels gebruikt worden. Onderstaande tabel 7 biedt meer inzicht in het aanbod van betalingsmethodes.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Betaalmethode | Aanbod bij Twinkle Retail top 100 |  | Betaalmethode | Aanbod bij Twinkle Retail top 100 |
| iDeal | 91% |  | Rembours | 24% |
| Creditcard | 81% |  | Factuur/acceptgiro | 13% |
| Paypal | 46% |  | Automatische incasso | 3% |
| Overboeken/ vooruit betalen | 31% |  | Betalen bij ophaalpunt | 20% |

*Tabel 7: betalingsmethodes Nederlandse e-commerce markt*

*Bron: Twinkle top 100*

**Seizoensgevoeligheid**

In de e-commerce zijn geen opvallende gaten in de omzet gedurende het jaar zichtbaar. Wel is duidelijk dat tijdens de piekperioden van retail er ook extra omzet via webwinkels gemaakt wordt. Dit is vooral tijdens de zomer- en kerstperiode.

### B.2. DESTEP analyse

**B.2.1. Demografische factoren**

Allereerst is de demografie van de Nederlandse markt van belang. Nederland heeft in totaal 16,8 miljoen mensen met steeds meer vergrijzing zichtbaar. De bevolkingspiramide neemt sinds de babyboom rond 1950 een paddenstoelvorm aan, wat door verbeterde medische behandelingen de trend in vergrijzing zal blijven aanhouden. In 2012 bestaat 38% van de Nederlandse bevolking bestaat uit de leeftijdsgroep van 40 t/m 66 jaar oud. Het aandeel ouderen zal blijven toenemen met een piek in 2040, waar 27% boven de 65 jaar oud is. Een gevolg van vergrijzing is dat de beroepsbevolking ook afneemt. De man/vrouw verdeling is in Nederland niet significant aanwezig. (CBS, bevolkingspiramide 1950-2060) De Nederlandse bevolking groeit sinds 1975 met ongeveer 0,5% door natuurlijke groei en immigratie. Zo wordt 28% van de bevolkingsgroei in 2014 bepaald door een positief migratiesaldo.

Daarnaast heeft Nederland in tegenstelling tot China, het thuisland van Alibaba Group, een hoog aandeel urbanisatie. In Nederland zijn er meer mogelijkheden voor mensen om via een platform of direct elkaar op te zoeken om een markt te vormen middels creatie van aanbod en vraag. De afstanden zijn ten eerste niet zo groot en de middelen voor communicatie en logistiek zijn ruimer aanwezig dan in China. Zo beschikt Nederland over een hoge netdichtheid voor logistiek en communicatie kanalen.

**B.2.2. Economische factoren**

Economische factoren die van belang zijn in de e-commerce markt hebben vooral te maken met koopkracht en de invloed en van buitenlandse handel op Nederland. Nederland is een welgesteld land met een open economie. Dit maakt het voor buitenlandse bedrijven mogelijk om de Nederlandse markt te bereiken. Vooral voor e-commerce, die de basis op het internet heeft, is het eenvoudig de markt te betreden. De Nederlandse economie is mede door historie en locatie erg gericht op buitenlandse handel. De jaarlijkse groei van het Nederlandse BBP is de afgelopen jaren positief en fluctueert rond de 1%. Nederland heeft de crisis ervaren met een dieptepunt in 2009 van een afname van 3,7%. (CBS) De recente positieve groei is positief voor huidige en nieuwe marktspelers. Vanuit de vraagkant is Nederland ook positief. Het bruto gemiddeld inkomen van de Nederlandse consument ligt in 2013 op €22.900. Het gemiddeld inkomen van Nederland is boven het gemiddelde van de EU

**B.2.3. Sociaal-culturele factoren**

Het percentage hoogopgeleiden is in Nederland boven het gemiddelde van de EU. Mede hierdoor is Nederland op gebieden zoals IT, logistiek, internet acceptatie ver vooruit. Door deeltijdbanen werkt de Nederlander het minst aantal uren vergeleken met andere EU landen. Nederlanders werken gemiddeld 30,7 uur per week. Het gemiddeld werkuren in de EU ligt op 37 uur.(NRCnext) Het lage gemiddelde in Nederland wordt veroorzaakt door een groot aandeel vrouwen wat deeltijd werkt. Nederlanders werken minder, maar wel met meer in totaal. Ook wordt het lage gemiddelde door een hoge productiviteit veroorzaakt. Nederlanders hebben vaste werktijden, waarin het werk afgemaakt moet worden.

http://www.nrcnext.nl/blog/2012/03/06/next-checkt-de-nederlander-werkt-de-minste-uren-van-europa/

**B.2.4. Technologische factoren**

Technologisch factoren zijn erg van belang in de e-commerce. De groei loopt samen met de opkomst en toegang van internet. Ook speelt technologie een groot aandeel bij de toegangsmogelijkheden van internet, bijvoorbeeld de mogelijkheden van elektronische apparaten met goede internetverbinding.

De Nederlandse markt laat zich erg beïnvloeden door nieuwe technologische trends. In Nederland is al geruime tijd het 4G netwerk beschikbaar. Ook van openbare locaties wordt van consument verwacht dat er draadloos en open internet toegang aanwezig is.

**B.2.5. Ecologische factoren**

De Nederlandse e-commerce markt wordt niet beïnvloed door ecologisch factoren. Natuurlijk is het makkelijk voor leveranciers de bestellingen te bezorgen in matig klimaat. Aangezien Nederland hier niet op een uiterste zit, is dit niet van belang bij deze analyse.

**B.2.6. Politieke factoren**

De Nederlandse e-commerce markt valt onder de Nederlandse en EU wetgeving. Internet toegang is vrij en wordt niet beheert door overheidsinstanties. Wel kan worden ingegrepen als privacy geschonden wordt of beschermde informatie vrijgegeven wordt. De Nederlandse e-commerce markt is makkelijk toegankelijk en wordt niet beperkt door de wetgeving.

### B.3. Concurrentie analyse

**Vijf krachten model van Porter**

In dit model wordt de mate van concurrentie van de Nederlandse e-commerce markt besproken. Volgens Porter wordt de mate van concurrentie middels volgende krachten bepaald:

1. De macht van leveranciers

2. De macht van afnemers

3. De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn

4. De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt

5. De interne concurrentie van spelers op de markt

**B.3.1. De macht van leveranciers**

De macht van leveranciers is in de e-commerce groot. Steeds meer grotere producenten, zoals Siemens en Apple beginnen hun eigen verkoopkanaal. Webwinkels kunnen soms door schaalvoordelen de producten voor een betere prijs of andere service aanbieden.

Door de grote beschikbaarheid is het echter is het voor kleine merken moeilijk om bekendheid te creëren, daarom is het gebruik van maken van het klantenbestand van een webwinkel een goede optie om een groot aantal klanten te bereiken.

**B.3.2. De macht van afnemers**

Online omzet stijgt steeds meer, echter verwacht de klant ook steeds meer van een webwinkel. Verzendkosten zijn bijvoorbeeld vaak al een drempel, waardoor naar een andere aanbieder wordt gekeken. Ook heeft de consument de mogelijkheid, zonder veel extra kosten te maken, producten en diensten bij verschillende aanbieders te vergelijken. De informatie is gratis beschikbaar. Een webwinkel moet daarom extra moeite doen om de consument op eigen website te houden. De macht van afnemers is groot.

**B.3.3. De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn**

Substituten van webwinkels zijn fysieke winkels. De consument bezoekt een fysieke winkel om een product te ervaren. Ook wordt het shoppen in een winkelstraat vaak als 'dagje uit' gezien. Hiermee kan een webwinkel niet concurreren, omdat de ervaring online minder intensief is. Onderzoek van Shopping2020 verwacht dat de consument de fysieke winkel steeds meer als informatievergaring gaat gebruiken. De verwachting is dat in 2020 meer dan de helft van de consumenten hun aankopen online zal doen, maar dat 80%-90% wel winkels zal blijven bezoeken voor passen en ervaren van producten. De mate van substituten en complementen is dus ruim beschikbaar, echter is een samenwerkingsverband tussen web- en fysieke winkels een succesvolle toekomststap. (Twinkle magazine, versterk e-commerce met data, 8.2015)

**B.3.4. De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt**

De dreiging van toetreders tot de markt is hoog. Ten eerste zijn de kosten van het starten van een webwinkel laag. Iedereen heeft toegang tot het internet. Uit onderzoek van Shopping2020 blijkt dat er op de Nederlandse markt steeds meer buitenlandse spelers, zoals Amazon toetreden. Internet en online shoppen wordt steeds vertrouwder. De consument heeft door de oneindige grenzen meer mogelijkheden. Overstapkosten naar een andere webwinkel zijn voor de consument laag. De dreiging van toetreders wordt wel afgezwakt doordat het moeilijk is te concurreren naast betrouwbare en gevestigde namen. Gevestigde en grotere webwinkels profiteren vaak van schaalvoordelen, waardoor ze snellere en betere service kunnen verlenen.

**B.3.5. De interne concurrentie van spelers op de markt**

Op de e-commerce markt zijn een aantal grote namen actief, die een groot aandeel van de markt domineren. Met name kleinere webshops hebben het moeilijk. De helft van de in 2012 opgerichte webwinkels is inmiddels gestopt. Dit toont een grote mate van interne concurrentie op de markt. Dit komt vooral door de prijsvechteroorlog, waardoor de verkoopprijs onder de kostprijs van webwinkels kwam te liggen.

Uit de dominantie van grote webwinkel is wel de trend van het gebruik van platforms hoger geworden. Zo maak je gebruik van de voordelen van de grote gevestigde namen, maar blijf je zelf verantwoordelijk voor het leveren en beheren van het eigen assortiment. Tegenwoordig bieden vergelijkingswebsites zoals kieskeurig.nl en beslist.nl voor de kleinere webwinkel mogelijkheden om toch bekendheid te creëren. Ook de opkomst van Social Media, zoals Facebook, maakt het mogelijk om meer bekendheid te krijgen.

## Kansen en bedreigen vanuit bedrijfstakanalyse

|  |  |
| --- | --- |
| Kansen | Bedreigingen |
| Beschikbaarheid en toegang grote en groeiende markt | Veroudering markt |
| Verschillende bedrijfsmodellen mogelijk | Copyright en privacy beschermd |
| Nederland is geürbaniseerd | Schaalvoordelen vergroten succes. |
| Open economie | Grote macht leverancier |
| Beschikbaarheid en toegang internet nationaal verspreid | Grote macht afnemer/consument |
| Geen strenge wetgeving | Gevestigde namen geven meer betrouwbaarheid |
| Internet niet beperkt. Toetreding mogelijk |  |
| Marktplaats bedrijfsmodel biedt voor kleine ondernemers ook mogelijkheden |  |

*Tabel 8: Kansen en bedreigen vanuit bedrijfstakanalyse*

## C. Concurrentenanalyse

De concurrenten analyse geeft inzicht in de aantrekkelijkheid van de Nederlandse markt waarin Alibaba actief is en wil groeien. Dit gaat door middel van de concurrenten specifiek te bekijken. De concurrenten zijn gekozen op het vergelijkbaar productassortiment van Alibaba en b2c verkoop. Vooral grootte, macht, doel en strategieën zijn belangrijke aspecten in deze analyse. Als eerste worden de concurrenten bepaald, daarna zal per concurrent specifiek een korte analyse plaatsvinden. Als afsluiting wordt in een tabel een overzicht van sterktes en zwaktes per concurrent getoond.

Voor de concurrentenanalyse is gebruikt gemaakt van de Twinkle 100 lijst. Dit is een lijst van de top 100 retail bedrijven in Nederland gesorteerd op omzet. Door Twinkle 100 te nemen voor deze analyse is het op basis van één richtlijn gemeten. Onderstaande tabel weergeeft de belangrijkste concurrenten in de Nederlandse retail markt met dezelfde productcategorie als Alibaba. Dit is vooral consumentenelektronica, huis en tuin, telecom, computer, kleding, schoenen en accessoires en warenhuis. Dit zijn vooral ook hybride ondernemingen, maar aangezien dit ook een concurrentievoordeel is, is dit in de analyse erin gehouden. De vergelijking en sortering door Twinkle100 is wel op basis van de geschatte online omzet behaald in Nederland gedaan.

**Hoofdspelers Twinkle100**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Twinkle100Plaats | Bedrijf | Geschatte omzet 2013 behaald in Nederland(excl btw en excl retouren) | Extra informatie |
| 1 | **Ahold** | **686.425.000 (b2c online)**32,6 miljard (on- en offline) | Albert Heijn, Bol.com |
| 2 | **RFS Holland Holding BV** | **552.000.000 (b2c online)**652.000.000 (on- en offline) | Wehkamp.nl, Create2fit en Lacent en Fonq.nl |
| 3 | **Zalando GmbH** | **304.000.000 (b2c online)**Geen opgave(on- en offline) | Zalando.nl |
| 4 | **Coolblue BV** | **213.500.000 (b2c online)**251.269.945 (on- en offline) | o.a: laptopshop.nl, camerashop.nl, pdashop.nl en ruim 350 andere webwinkels |
| 6 | **BAS Group** | **164.140.000 (b2c online)**390.000.000 (on- en offline) | o.a. Basgroup.nl, Dixons.nl en icentre.nl |
| 8 | **H&M NL BV** | **147.500.000 (b2c online)**14,5 miljoen (on- en offline) | Hm.com/nl, hmstories.com |

*Tabel 9: Overzicht top 6 Twinkle100*

\*Twinkle100, nr. 5, thuisbezorgd.nl en nr. 7: KPN BV, weggelaten in concurrenten analyse vanwege verschil productcategorie Alibaba

### C.1. Ahold

Ahold is een grote internationale retail onderneming met het hoofdkantoor in Nederland. Wereldwijd bestaat Ahold uit 3 ondernemingen: Ahold USA, Ahold Netherlands, Ahold Czech Republic. Om lokaal een sterke onderneming te vertegenwoordigen, hanteren ze elk hun eigen strategieën. In deze analyse wordt Ahold Netherlands BV vergeleken.

Ahold heeft een groot netwerk van fysieke en online winkels. De webwinkel Bol.com, de supermarkt Albert Heijn, de winkel Etos en de winkel Gall&Gall vallen onder het moederbedrijf Ahold.

Een van de sterktes van Ahold is de basis van lokale en sterke consumentenmerken. De merken staan los van elkaar, maar worden met samenwerkingsverbanden wel aan elkaar gekoppeld. Zo worden de Albert Heijn supermarkten als pick-up point voor de webwinkel gebruikt en vaak als locatie van de Gall&Gall gebruikt. Ook worden in de marketing, zoals in het lifestyle magazine AllesVoor, Albert Heijn en Bol.com gecombineerd om samen een compleet assortiment te tonen. Zoals deze voorbeelden tonen, kan de consument in één bezoek het gehele assortiment benutten. (ahold.com,company profile, 8.2015)

Ahold lanceerde ook in 2013 voor de recent alleen fysieke winkel Etos en Gall&Gall een compleet nieuwe webwinkel. Hier worden de kwaliteiten en middelen van de webwinkel Bol.com gebruikt om alle merken online beschikbaar te maken.

Een ander sterk punt van Ahold is het bedrijfsmodel van Bol.com. Bol.com biest de consument ook de mogelijkheid om bij externe partijen en particulieren aankopen te doen. Ze dienen als platform en koppelen vraag en aanbod aan elkaar. Hierdoor vergroten ze hun assortiment op de website en kunnen zo tweedehands ook goede mogelijkheden aanbieden.

Door de vorderingen en veranderingen in kanalen is van Ahold afgelopen jaar de inkomsten van de digitale verkoop met 16,9% gegroeid. (Twinkle100)

### C.2. RFS Holland Holding BV

RFS Holland Holding BV (RFS) is een Nederlandse onderneming gericht op de Nederlandse markt. De strategie van RFS is vooral op gericht om hun bestaande ondernemingen door middel van logistiek, IT, data analyse en e-commerce te optimaliseren en uit te bouwen naar marktleider in Nederland.

RFS is verantwoordelijk voor de merken Wehkamp.nl, Create2fit en Lacent en sinds 2013 Fonq.nl. Wehkamp profiteert van jarenlange ervaring en bekendheid als webwinkel. Fonq.nl en Create2fit vullen het assortiment van Wehkamp aan en Lacent biedt een goede financiële basis voor de ondernemingen (2015, http://www.rfshollandholding.com/strategie/)

Door voortdurend de processen te verbeteren, zoals de opening van het distributiecentrum in Zwolle, blijft RFS voortdurend hun service verbeteren. Dit nieuwe geautomatiseerde distributiecentrum kan bijvoorbeeld een pakket binnen 30 minuten na bestelling klaar hebben voor bestelling.

RFS probeert naast innovatie ook duurzame merken te vertegenwoordigen. Zo speelt RFS in op de trend van verantwoordelijke en toekomstgerichte bedrijven. Zo hebben ze het distributie met strenge regels laten bouwen.

Bij de klantgerichtheid hoort volgens RFS ook personalisatie van de online winkel ervaring. Middels data analyse wordt voor de consument een persoonlijk warenhuis samengesteld. Dit betekent extra gemak en het gevoel van service van een fysieke winkel voor de consument bij de grote online beschikbaarheid.

### C.3. Zalando GmbH

Zalando GmbH (Zalando) is van oorsprong een Duitse onderneming, die sinds 2010 actief is in Nederland. Het assortiment van Zalando bestaat uit schoenen, kleding en mode-accessoires en is verkrijgbaar in de webwinkel. Het bedrijf heeft zich sinds de oprichting in 2008 vooral gericht op uitbreiding in Europa. Het bedrijf is beschikbaar in de landen: Duitsland, Frankrijk, Nederland, België, Italië, Oostenrijk, Zwitserland, Engeland, Spanje, Zweden, Denemarken, Finland, Noorwegen en Polen. Daarnaast heeft Zalando een eigen collectie ontwikkelt. Zalando is sinds 2010 marktleider op de online schoenenmarkt.

Zalando heeft in 2012 wel een negatief imago opgelopen nadat de werkomstandigheden in de distributiecentra openbaar werden gemaakt door journalisten. Een documentaire toonde de hoge werkdruk, wat leidde tot veel kritiek onder klanten.

De omzet van Zalando groeide in 2011 met 240% en in 2012 met 125%. In 2013 groeit de omzet van Zalando nog steeds ten opzicht van vorig jaar, echter is wel een afname in de groei zichtbaar. In 2013 is de groei in de omzet 53% (Twinkle100) Ondanks hoge omzet en groei heeft Zalando pas sinds 2013 winst gedraaid. Het grootste aandeel van de omzet wordt vertegenwoordigt door de verkoop van schoenen. Het grote verschil tussen omzet en winst wordt veroorzaakt door de kosten van retouren, gratis verzenden en marketingacties om bekendheid te creëren.

Zalando heeft in 2014 aangekondigd het assortiment uit te breiden met producten uit het woonassortiment. Ook is Zalando sinds september 2014 beursgenoteerd in Frankfurt. De gehele opbrengsten worden voor de bedrijfsvoering gebruikt.

### C.4. Coolblue BV

Coolblue BV (Coolblue), opgericht in 1999, bestaat uit 325 verschillende gespecialiseerde webshops en 7 fysieke winkels. Coolblue is actief op de Nederlandse en Belgische markt. Via dit hybride netwerk voldoen ze aan de behoefte van het gemak van online winkelen met de webwinkels en de mogelijkheid van servicepunt met de fysieke winkels. Naast het bieden van service, creëert een de cross-channel strategie met een fysieke winkel ook bekendheid en betrouwbaarheid onder de consumenten.

Een sterk punt van Coolblue is de extreme focus op klanttevredenheid. Hiermee boekt het de afgelopen jaren per jaar rond de 50% omzetgroei Veel webwinkels leggen de focus op lage prijzen, omdat ze minder kosten hebben. Coolblue richt zich vooral op het bieden van gemak en service voor en na de verkoop. Door service te verlenen via verschillende moderne communicatiekanalen zoals: Whatsapp, Facebook en telefonie probeert Coolblue fans te vergaren. Door de hoge service en bijzondere bedrijfscultuur heeft Coolblue in de afgelopen jaren al veel consumentenprijzen gehaald, zoals de Beste Webwinkel van de Consumentenbond.

Waar andere online ondernemingen bekend zijn onder één naam, zoals Wehkamp, hanteert Coolblue verschillende webwinkels. De domeins namen benoemen het specifieke product. Dit creëert een sterke aanwezigheid op internet, omdat de domeinen in de zoekmachines, zoals Google, hoog in de zoekresultaten verschijnen.

Door meer marketing op televisie en doordat de domeinnamen toch onder Coolblue gekoppeld worden, krijgt Coolblue steeds meer bekendheid onder de consumenten op de Nederlandse markt.

De bedrijfscultuur en uitgebreide service van Coolblue heeft echter wel nadelen. Zo kan Coolblue in tegenstelling tot andere concurrenten moeilijker uitbreiden naar het buitenland. De bedrijfscultuur en service is moeilijk te kopiëren en snel uit te werken in het buitenland. Het vereist namelijk innovatie, specialistisch productmanagement en een uitgebreid logistiek netwerk.

### C.6. BAS Group

Holding: BAS Group (BAS Group) het moederbedrijf van verschillende multi channel retailers in Nederland en België. Onder BAS Group valt webwinkel mycom.nl, apple specialst icentre.nl en fysieke winkels Dixons en Vobis.

Een sterk punt van BAS Group is hun positie in de distributie. BAS Group bezit lagere schakels in het distributieproces, zoals de groothandel 4MBO en producent Nashua Media en BeBook. (basgroup.nl). Doordat een brug tussen fabrikant en consument direct wordt gemaakt wordt een competitief voordeel gecreëerd.

Het assortiment van BAS Group richt zich voornamelijk op consumentenelektronica met focus op computer hard- en software. Met de acquisitie van icentre.nl in 2013 neemt BAS Group ook een specifieke Apple klantengroep erbij. BAS Group dekt met de combinatie van deze drie grote bedrijven de gehele consumentenmarkt en creëert daardoor een dominante positie. Zo dekt Dixons de massa, MyCom de specialist en ervaren consument en iCentre de bovenkant van de markt. (iCulture, overname iCentre door BAS Group)

### C.8. H&M Netherlands BV

H&M Netherlands BV (H&M) is het op een na grootste modeconcern wereldwijd. H&M bestaat al sinds 1960 en is daardoor een onmisbare keten op de markt. Sinds 2012 is H&M ook via de webwinkel beschikbaar. Naast de uitbreiding online is H&M ook veelzijdig aan het uitbreiden in verschillende landen wereldwijd. H&M staat bekend om voortdurend nieuwe collecties voor groot aandeel van de consumentenmarkt. H&M verkoopt voor de massa een ruim assortiment van eigen merk.

De eigen collectie en groot aantal verkooppunten geeft H&M meer controle over kwaliteit en service. Daarnaast zijn de kosten door schaalvoordelen lager.

De laatste jaren gebruikt H&M diverse modeontwerpers om de collectie exclusief te maken.

Een sterkte van H&M is vooral de beschikbaarheid van subcollecties. Zo kan het Zweedse modeconcern inspelen op de nieuwst trends en daardoor meegaan met de vraag van de modeconsument. Doordat de collectie voortdurend wisselt, is het voor de consument telkens een nieuwe ervaring om de winkel in te gaan. Zo wordt nieuwsgierigheid en vraag gecreëerd. (Sprout.nl, Zo werd HM groot, 8.2015)

Door de grote naamsbekendheid was de toetreding van de online markt erg makkelijk voor H&M. Echter heerst op de modemarkt wel veel concurrentie door verschillende kledingplatformen.

## Sterktes en zwaktes van concurrenten die markt beïnvloeden vanuit concurrenten analyse

|  |  |
| --- | --- |
| Sterktes | Zwaktes |
| Gevestigde en stabiel groeiende ondernemingen | Hoge kosten door service en logistieke diensten. |
| Breed assortiment door verschillende merken te hanteren | Nationale focus door unieke bedrijfscultuur |
| Platform bedrijfsmodel aanwezig | Nationaal distributiecentrum |
| Ontwikkeling webwinkels | Afhankelijk van lokale trends |
| Ontwikkeling distributie |  |
| Internationaal gericht |  |
| Duurzaamheid |  |
| Hybrid bedrijfsmodel |  |

*Tabel 10: Sterktes en zwaktes vanuit concurrenten analyse*

## D. Distributieanalyse

Voor dit onderzoek wordt niet naar een specifiek product gekeken. Daarom is het bekijken van de distributie per aandeel niet mogelijk. Daarom wordt deze analyse beperkt tot de distributiewijze en distributiefunctie

In de Nederlandse e-commerce markt wordt gezien de grootte van het land vooral via leverdiensten zoals PostNL of DHL gedaan. Meeste webwinkels hebben geen eigen leverdienst, omdat dit beter uitbesteed kan worden door te hoge kosten. Nederland heeft een goed wegennet, waarop een logistieke dienst een hogere service kan bieden. De bezorgdienst is wel een essentiële schakel in het bedrijfsproces. Bij een webwinkel hoort dit bij het koopproces en koopervaring van klant.

Webwinkels proberen hun producten steeds sneller bij de afnemer te krijgen. Hierdoor concurreren ze met de fysieke winkel om de hoek bij de consument. Dit wordt op verschillende manieren uitgevoerd. Zo is op het gebied van vervoer en locatie opslag nog veel mogelijk. Consumenten verwachten van webwinkels steeds meer op het gebied van levering. Zo is het mogelijk om het pakket online te volgen via een code en wordt er service aan huis geleverd.

Ten eerste wordt gekeken naar de manier waarom vervoerd wordt. Zo wordt dit vooral via bestelbus en vrachtwagen met bezorger gedaan. Echter bieden nieuwe technologische ontwikkelingen, zoals onbemande voortuigen of zelfs drones kansen in de toekomst. Op dit moment wordt dit door regelgeving beperkt. Concurrenten op de Nederlandse e-commerce markt maken gebruik van ongeveer dezelfde bezorgdiensten. het enige onderscheid ligt in service en betaling verzendkosten

Het grote onderscheid wordt gemaakt bij de efficiëntie van inpakken in grote distributiecentra. Hier kan veel winst behaald worden. Zo heeft Wehkamp recent een groot centrum geopend, waardoor ze bestellingen binnen 30 minuten kunnen inpakken. Hier speelt technologie en het gebruik van robots en machines een grote rol.

Bovenstaande informatie geldt alleen voor winkels met eigen voorraadbeheer. Webwinkels die dienen als marktplaats nemen soms ook verantwoordelijkheid over betaling en bezorging, maar hier is de verwachting van consument lager.

## Kansen en bedreigingen vanuit distributie analyse

|  |  |
| --- | --- |
| Kansen | Bedreigingen |
| Innovatie op gebied van levering | Hoge verwachtingen klant |
| Innovatie op gebied van inpakken | verzendkosten |
| Eigen logistieke dienst | Afhankelijk van logistieke dienst |
|  |  |

*Tabel 11: kansen en bedreigingen vanuit distributieanalyse*

# 5. Situatieanalyse

In de situatieanalyse komen de delen van de interne en externe analyse bij elkaar. In dit laatste deel zal ook de vraag van het onderzoek zo goed mogelijk beantwoord worden. De hoofdvraag luidt: 'Kan in de Nederlandse markt een internationale e-commerce gigant zoals Alibaba Group tegen de succesfactoren van de nationale speler op?' De deelvragen zijn door middel van de analyses aan bod gekomen.

Alibaba Group is een sterke internationale onderneming, die zijn competitieve voordelen goed weet te benutten. Het grootste voordeel wordt bereikt door hun bedrijfsmodel. Alibaba Group fungeert als platform om mensen met elkaar te verbinden. Zo creëert Alibaba Group zonder veel kosten een groot assortiment. De Nederlandse markt zal vooral interesse hebben in het ruime aanbod van mogelijkheden voor een lagere prijs.

Alibaba Group zal vooral voordeel behalen aan de zekerheid die ze de consument kunnen geven. Dit is de functie van platform met extra service. Deze zekerheid komt voort uit de gevestigde naam op andere markten. Daarnaast komt uit de analyse van Twinkle100 dat de Nederlandse e-shopper graag met meer zekerheid betaalt. Alibaba Group neemt de verantwoordelijkheid van betaling voor de handel die via Alibaba Group verloopt.

Ondanks dat de Nederlandse e-shopper liever zijn aankopen bij een binnenlands bedrijf doet, wordt de drempel naar het buitenland door acceptatie van internet, online kopen en innovatie op gebied van levering steeds lager. Hier kan Alibaba Group op inspelen. Bij de Nederlandse consument is het wellicht nog geen gevestigde naam, maar in de wereldeconomie is Alibaba Group inmiddels onmisbaar.

Één van de grote bedreigingen voor Alibaba vanuit de markt is te vinden aan de vraag kant. Alibaba Group zal problemen ervaren bij het inspelen van de behoeften van de consument. De consument vraagt steeds meer persoonlijke service van een webwinkel. Dit wordt als buitenlandse onderneming moeilijker te evenaren. Zo bieden verscheidene Nederlandse webwinkels Nederlands sprekende klantenservice voor hulp bij keuze en aankoop. Alibaba Group zal meer inspelen op de prijsgevoeligheid van de consument. Voor Alibaba Group is het ook moeilijk om productservice te geven, aangezien zij niet verantwoordelijk zijn voor de producten.

Deze bedreiging komt ook naar voren in verandering van bedrijfsmodellen. Een webwinkel begint nu steeds meet over verschillende kanalen te werken. Zo is de toevoeging van een fysieke winkel een manier om te concurreren met de winkels, maar ook een manier om vertrouwen te wekken en service te geven. Een grote internationale onderneming zoals Alibaba Group heeft hiervoor geen mogelijkheden.

Daar Nederland wel open staat voor andere culturen, zoals de Chinese cultuur, zal de vraag naar Chinese producten geen probleem zijn. Juist duurzame artikelen of juist heel prijsbewuste artikelen zullen veel aanspraak hebben.

De Nederlandse markt e-commerce markt biedt veel mogelijkheden voor toetreders. Echter is het als kleine onderneming moeilijk tussen de gevestigde namen te bestaan. Alibaba Group heeft genoeg mogelijkheden, zowel financiele als fysieke capaciteit om zich groot te vestigen in Nederland. Alibaba Group heeft eigenlijk als strategie om China met de wereld te verbinden, maar zou als platform wellicht ook een goede optie zijn voor kleine Nederlandse ondernemingen.

Voor de pure online winkel Alibaba Group zal het geen problemen opleveren om mensen te bereiken in Nederland. Ook kan Alibaba Group met hun nieuwe mobiele app goed inspelen op de trend van mobiele apparaten. Nog niet elke webwinkel beschikt over deze technologie.

Alibaba Group is een beursgenoteerd bedrijf. Het beschikt wel zelf over financiële middelen, maar moet wel een verantwoordelijkheid afleggen. Voor de beursgang werd Alibaba Group niet transparant beschouwt. Door de toetrede van de New-York beurs in september 2014 is dit veranderd. Echter wordt wel waarde gehecht aan waarde aandeel. Door de afgelopen beurscrash wordt meteen moeilijkheden voor Alibaba Group gespeculeerd. Deze afhankelijkheid is niet voordelig. Wel heeft Alibaba Group met de beursgang veel naamsbekendheid gecreëerd wat een voordeel is om nieuwe markten te betreden.

Aan hand van bovenstaande resultaten kan de hoofdvraag beantwoord worden.

'Kan in de Nederlandse markt een internationale e-commerce gigant zoals Alibaba Group tegen de succesfactoren van de nationale spelers op?'

Uit dit onderzoek komt naar voren, dat de belangrijkste factoren om de Nederlandse markt succesvol te betreden klanttevredenheid, groot assortiment, service en naamsbekendheid zijn. Alibaba Group beschikt over deze eigenschappen en heeft deze in hun bedrijfsstrategie staan. De nationale spelers, die in de Twinkle100 naar voren komen, zullen wel een groot aandeel van de markt blijven domineren. Dit komt voort uit de voorkeur van de consument en mogelijkheden die ze hebben op gebied van service en levering.

Het bedrijfsmodel van Alibaba wordt al wel overgenomen door spelers van de Nederlandse e-commerce markt. Op lange termijn zal Alibaba Group zich continue moeten blijven uitbreiden en innoveren om dit voor te blijven.

Naar mijn mening en uit dit onderzoek blijkt dat Alibaba zeker een grote bedreiging is voor de bestaande spelers op de Nederlandse e-commerce markt. Zoals de slogan van Alibaba Group al zegt: 'to make it easy to do business anywhere'

# 6. Literatuurlijst

Ahold, Company profile (2015) beschikbaar op:

 https://www.ahold.com/#!/About-us/Company-profile.htm

Alibaba, (6 mei 2015) beschikbaar op: http://www.alibabagroup.com/en/about/overview

CBS, Ruim 10 miljoen online shoppers (2015) beschikbaar op:

 http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd- cultuur/publicaties/artikelen/archief/2015/ruim-10-miljoen-online-shoppers.htm

CBS, tablet verdringt bord van schoot (2015) beschikbaar op:

 http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd- cultuur/publicaties/artikelen/archief/2015/tablet-verdringt-bord-van-schoot.htm

CBS, bevolkingspiramide (2015) beschikbaar op: http://www.cbs.nl/nl- NL/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/piramide-fx.htm

Chaffey, E. (2011) Ebusiness en E-commerce, management perspectief, 4de editie.

Hall, van, E. (2015) E-commerce-trends 2015 ; (9 mei 2015) beschikbaar op: https://mediaweb.nl/blog/e- commerce-trends-2015/

How to understand Alibabas business model, (6 mei 2015) beschikbaar via: http://www.marketwatch.com/story/how-to-understand-alibabas-business- model-2014-03-15-94855847?page=2

iCulture, overname iCentre door BAS Group nu definitief (2015) Beschikbaar op: http://www.iculture.nl/overname-icentre-door-bas-group-nu-definitief/

 shopping2020/index.xml

Online winkelen en online betalen via iDEAL houden groei vast; ( 6 mei 2015) beschikbaar op:http://www.internetkassa.nu/online-winkelen-en-online-betalen-via-ideal- houden-groei-vast/

Shopping2020, (2014) Bestaat jouw bedrijf nog in 2020?; ( 6 mei 2015) beschikbaar op: http://www.twinklemagazine.nl/nieuws/2014/10/nieuw-expertonderzoek-

Sprout, Zo werd H&M groot (2015) beschikbaar op: http://www.sprout.nl/artikel/ondernemer/zo-werd-hm-groot

 Techcrunch, Alibabas US strategy(2015) beschikbaar op: http://techcrunch.com/2015/06/09/alibabas-us-strategy/#.j3wyqt:dLXS

Telegraaf, Alibaba topman negeert val beurskoers (2015) beschikbaar op: http://www.telegraaf.nl/dft/bedrijven/alibaba/24413239/\_\_Alibaba-topman\_\_negeer\_val\_beurskoers\_\_.html

Twinkle100, Versterk e-commerce met data(2014) beschikbaar op:

 http://twinklemagazine.nl/weblog/2015/01/versterk-e-commerce-met-data/index.xml

Twinkle magazine, 77 procent van internetgebruikers winkelt online (2015) beschikbaar op:

 http://twinklemagazine.nl/nieuws/2015/03/cbs-77-procent-van-internetgebruikers- winkelt-online/index.xml

Twinkle 100, Twinkle , sept 2014, Ebook

Yahoo Finance: Alibaba aandeel waarde NYSE (2015) beschikbaar op: http://finance.yahoo.com/echarts?s=BABA+Interactive#{"range":"max","allowChartStacking":true}

Z24, Chinese groei opvallend stabiel maar beurscrash niet onder controle (2015) beschikbaar op:

 http://www.z24.nl/economie/chinese-groei-opvallend-stabiel-maar-beurscrash-niet-onder-controle-575096