

De kracht van
**PLATFORM
STRATEGIE**

HET IS BUIGEN OF BARSTEN

COR MOLENAAR

Boom

De kracht van platformstrategie

Het is buigen of barsten

Cor Molenaar

Boom

Inhoud

Voorwoord	7
Overzicht van soorten platformen	9
 Inleiding	 11
1 Platformen veranderen ons leven ingrijpend	21
2 De opkomst van platformen	47
3 Disruptie: platformen zijn de basis voor de toekomst	85
4 Driving Forces: wat is de kracht van de organisatie?	117
5 De transformatie naar de toekomst: verandering door fricties en mogelijkheden	141
6 Tijden veranderen	167
 Geraadpleegde literatuur	 189

Voorwoord

Dit is mijn tiende boek sinds ik besloot niet meer de ontwikkelingen in de markt te beschrijven, maar de impact ervan te duiden. Impact op ons gedrag (zoals in *De impact van de ik-cultuur* en *Wisseling van de macht*), op bedrijven (*Internet overleven* en *E-Strategie*) maar ook op het koopgedrag van klanten (*Het nieuwe winkelen*, *Het einde van winkels?* en *Kijken, kijken ... anders kopen*).

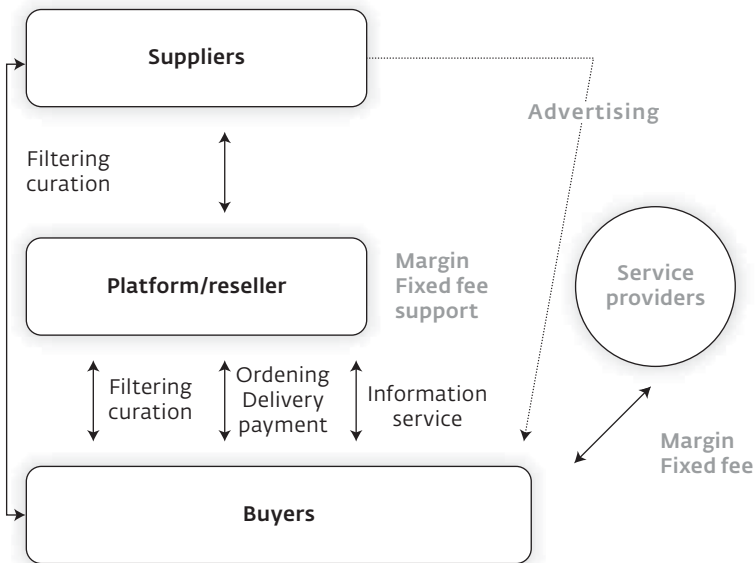
Dit boek gaat over de impact van internettoepassingen op de structuur van het zakendoen en het koopgedrag van bedrijven en particulieren. De technologische ontwikkelingen van de laatste decennia hebben een grote invloed op het dagelijks leven. Denk aan de opkomst van robotisering, andere communicatievormen (social media en smartphone) en platformen (online ontmoetingsplaatsen). Op zakelijk gebied is met name de impact van twee-wegplatformen, die als bemiddelaar optreden tussen vragers en aanbieders, groot. Deze leidt tot disruptie binnen markten.

Disruptie begint bij de mensen, u en ik. Onze adoptie van nieuwe technologische mogelijkheden, onze bereidheid om ons aan te passen. Dit heeft weerslag op bedrijven. Disruptie betekent een verandering van bedrijfsstructuren, maar – door de gedragsverandering van de consument – ook een verandering van kansen. In dit boek bespreek ik welke kansen nieuwe businessmodellen, gebaseerd op (online) samenwerking (de platformstrategie), bieden voor bedrijven, maar ook voor consumenten.

Ik ben blij met het commentaar op het manuscript dat ik ontving van Ad Verschoor (Cap Gemini), Barend Houtsmuller en Sandro van de Looi (Strict) en Rene de Visser en Jon Ruigrok (Evize). De platformstrategie is lastige materie, het is een uitdaging om deze toegankelijk te verwoorden, maar ik hoop dat ik dat op zo'n manier gedaan heb dat de lezer de kansen grijpt die deze strategie biedt.

Oosterbeek,
Maart 2017
Cor Molenaar

Platform layout



Overzicht van soorten platformen

Platformen bieden de mogelijkheid om producten en diensten direct te verkopen aan de eindgebruikers. Platformen verbinden kopers met aanbieders via zogenoemde interactieve tweewegverbindingen. Een platform is een bemiddelaar en verbindt op basis van interfaces leveranciers met kopers. Het filter dat gebruikt wordt, is een selectiefilter gebaseerd op de behoeften van de kopers en de specifieke product- of dienstwaarden (values).

Een platform heeft een sterke communicatie-, analyse- en matchingfunctie.

Een platform heeft een sterke communicatie-, analyse- en matchingfunctie. Deze platformen hebben een sterke focus op marketing en klantenbehoeften.

Platformen (open, verkoop, informatie of distributie) en de interfaces (API's) zorgen voor een disruptie in markten. Door de bemiddelingspositie groeien platformen exponentieel. Steeds meer dienstverleners, maar ook dominante aanbieders ontwikkelen platformen, waarbij aanbieders gemakkelijk kunnen deelnemen door de API's. Hierdoor zullen supply chains imploderen en relaties in de markt veranderen. Aanbieders kunnen op korte termijn actief worden op andere markten zoals duidelijk is geworden met Airbnb en Alibaba. Daarnaast hebben de platformen een impact op markten door een sterke focus op marketing (namens de deelnemende bedrijven) en een lager prijsniveau voor kopers door de directe verbinding met fabrikanten/merken.

Platformen zorgen voor meer verkopen dan je zelf zou kunnen. Platformen en API's versnellen het verkoopproces, verlagen kosten en zorgen voor een snelle groei zonder veel risico's.

Typen platformen

Type platform	Typering	Impact	Aantrekkingskracht
Eénwegplatformen	Marktplaatsen, portals, veilingen, grote webshops	Beperkt strategische impact	Aantrekkingskracht van website/webshop
Tweewegplatformen Beperkte interactie (alleen reviews bijvoorbeeld)	Vraag en aanbod interactie, gebruikers-interactie	Impact op bestaande structuur	Aantrekkingskracht van aanbod en aantal gebruikers
Tweewegplatformen, 'same side' communicatie	Communicatieplatformen voor gebruikers, zoals Facebook en Twitter	Impact op gedrag en communicatie	Aantrekkingskracht van aantal gebruikers en intensiteit gebruik
Tweewegplatformen, behoeftefilters en actieve interactie en matching (cross sided)	Gebaseerd op filters en analyses, bijvoorbeeld Uber, Airbnb, AliExpress.com	Disruptief door onafhankelijk aanbod, niet product-gebaseerd maar behoefte-gebaseerd	Aantrekkingskracht van gefilterd aanbod, behoefte-interactie
Multidimensionale platformen, specifieke multidevice ondersteuning en gebruik. Gekoppeld aanbod met informatie, diensten en producten	Integratie online, offline. Gedragsgestuurd. Behoeften bepaald: communicatie, analyse en filtersystemen	Disruptief voor bestaande kanalen door totaalaanbod binnen een behoeftedomein	Aantrekkingskracht van domeinactiviteit en persoonlijke communicatie

Inleiding

TELEFOON

Ik sta bij de Bruna in de rij voor de kassa, als in de handtas van de vrouw voor mij haar telefoon voortdurend overgaat. Ik schat haar leeftijd achter in de tachtig.

Ze maakt echter geen enkele aanstalten om de telefoon op te nemen.

Als ze aan de beurt is, zegt de caissière: 'Mevrouw, ik zou hem maar opnemen, want misschien is het uw man!'

Maar de vrouw schudt haar hoofd en zegt: 'Dat kan niet, want hij weet niet dat ik hier ben.'

Bron: Ikje van Aad Stok op www.nrc.nl, 6 december 2016

Data als basis van nieuwe structuren

Wij zijn allemaal opgegroeid in een analoge wereld, waarin er sprake is van één aanbieder en één vrager, een prater en een luisteraar, een leverancier en een klant. De structuren in de analoge wereld zijn gebaseerd op vastliggende processen. Op efficiency en op een eindpunt. Deze manier van denken heeft de maatschappij gevormd, ons zakenleven gevormd en is de basis van ons handelen. Als er iets verandert, zoals de toepassing van technologie, willen we het liefst dat dit binnen deze structuur plaatsvindt. Het moet leiden tot efficiency, tot kostenbesparing.

'Verandering' betekent tegenwoordig vooral 'doing digital'.

Doing digital: digitale mogelijkheden toepassen binnen bestaande structuren en processen.

De focus is daarbij tot nu toe traditioneel gericht op de concurrentie en winstgevendheid. Klanttevredenheid moet leiden tot herhalingsaankopen en een hogere winst per klant (gebaseerd op transacties). Ook de toepassing van internet als infrastructuur is eigenlijk steeds een (digitale) kopie van de bestaande fysieke structuren geweest. Misschien goedkoper, maar nog steeds aanbodgedreven. **Daar komt nu verandering in.**

Internet maakt niet alleen andere relaties mogelijk, zoals Facebook laat zien, maar verandert ook structuren. Niet langer zijn de structuren gebaseerd op het voortstuwen van goederen en diensten van fabrikant naar klant, maar eerder op samenwerking en interactie. Juist deze samenwerking tussen partijen onderling – tussen verschillende fabrikanten, tussen consumenten, of tussen fabrikanten en consumenten – is de reden van een structuur- en focuswijziging. **‘Being digital’** is waar het nu om gaat.

Being digital: de bedrijfsstructuur baseren op digitale mogelijkheden.

Bij deze toepassing gaat het steeds meer om het verzamelen van data en analyseren van data. Dit betreft dan niet data van een beperkt deel van een proces, zoals verkoopdata, maar van het hele proces van fabrikant naar de behoefte van de klant. Hoe meer data, hoe beter de analyses, hoe succesvoller de participanten zijn binnen het samenwerkingsmodel. Het eigendom van data wordt steeds belangrijker.

In de oude structuur was er sprake van zelfstandige schakels met een eigen winstdoelstelling en eigen informatievoorziening. De fysieke component (product) was het belangrijkste element. Data, zoals de producteigenschappen en -samenstelling, waren gekoppeld aan een product. Bij de verkoop was de transactie van belang en dan vooral de betaling voor de aankopen. De gegevens over de klant, de behoeften, en andere aspecten van het oriëntatie- en koopgedrag werden niet onderkend en niet als belangrijk gezien. Als er maar verkocht werd.

Door de huidige ontwikkeling en toepassing van internet is de fysieke component, het product, losgekoppeld van een informatiecomponent (data). Denk aan websites die precies weten wanneer een bezoeker komt, hoe vaak en hoelang, welke artikelen er zijn bekeken en of ze uiteindelijk gekocht zijn. Ook historisch gedrag is direct zichtbaar en analyseerbaar. Juist deze splitsing van informatie (data) en product is de basis voor de nieuwe ontwikkelingen en de basis voor nieuwe structuren.

Consequenties van de structuurverandering

Productieketens zullen imploderen, prijzen zullen dalen door lagere kosten, het delen van faciliteiten zoals huizen, auto's, kennis en producten wordt gemakkelijker en zal daardoor een impact hebben op de economie. De strijd zal niet meer gaan om het afnemen van het marktaandeel van concurrenten, maar om het verzamelen van data en opbouwen van kennis. Het zal een strijd zijn tussen de samenwerkingsvormen in allerlei (multidimensionale) platformen. Er zal sprake zijn van intensieve *Growth Hacking**

Wat zijn nu deze platformen?

Platform: online ontmoetingsplaats voor gelijkgestemden (*communicatieplatform*, zoals Facebook), of voor aanbieders en vragers (*transactieplatform*, zoals Airbnb) of *informatieplatformen*, zoals Google.

Deze platformen spelen in op de behoeften van klanten, werken samen met aanbieders en hebben een sterke regiefunctie. De regiefunctie is juist zo sterk, omdat het platform data heeft over koopprocessen en klanten en deze data ook gebruikt om meer informatie en kennis te krijgen. Deze kennis is bepalend voor het businessmodel. Niet langer is het businessmodel gebaseerd op

Een nieuwe dimensie in zakendoen.

* Groeihacken is een proces van snelle experimenten over marketingkanalen en productontwikkeling om de meest effectieve en efficiënte manieren om een bedrijf te laten groeien te identificeren. *Growth Hacking* verwijst naar een reeks van zowel conventionele als onconventionele marketingexperimenten die leiden tot groei van een bedrijf.

transactiewinsten, maar op de aantrekkelijkheid voor adverteerders. Een nieuwe dimensie in zakendoen.

De platformen fungeren als ouderwetse tussenpersonen die op basis van kennis en behoeften van klanten producten en diensten aanbieden van de participanten. Funda biedt huizen aan van particulieren, Airbnb kamers van particulieren en Thuisbezorgd.nl zorgt ervoor dat je een maaltijd kunt bestellen bij een lokaal restaurant. Het platform zorgt voor de infrastructuur, waardoor het voor aanbieders en consumenten gemakkelijk is mee te doen. Facebook is hier een mooi voorbeeld van.

Door het verzamelen en interpreteren van data, ontstaat er veel kennis. Daarnaast leidt de samenwerking met participanten tot netwerkeffecten. Hoe meer gebruikers, hoe krachtiger het netwerkeffect. Ook hiervan is Facebook een goed voorbeeld. Door het aantal actieve gebruikers (momenteel 1,8 miljard) is het moeilijk om een tweede generiek communicatieplatform te beginnen. In korte tijd drukte Facebook Hyves in Nederland uit de markt, juist door dit netwerkeffect. Hetzelfde is het geval bij bijvoorbeeld Google. Door het zoeken gratis te maken, heeft Google een dominante marktpositie verworven zonder (nu nog) echte concurrenten. Daarom is de waarde van Google zo hoog voor adverteerders. Google heeft kennis van zoekgedrag en zoekpatronen, maar via de smartphone ook van locatiegegevens die gebruikt kunnen worden door adverteerders.

Door dit netwerkeffect zijn de succesvolle platformen in staat om de spelregels naar eigen inzicht aan te passen. Hierdoor ontstaan nieuwe structuren en businessmodellen. Daar zal ik in dit boek uitvoerig op ingaan.

Disruptie van markten

Disruptie: markten worden opgeschud door organisaties met verrassende producten en diensten, innovatieve businessmodellen, agressieve marketingstrategieën en innovatieve manieren van organiseren en managen.

Bron: www.managementsite.nl

In dit boek bespreek ik vooral de impact van **tweewegplatformen**: platformen die bemiddelen tussen aanbieders en vragers. Hun invloed is groot in

markten met een oude infrastructuur. Uber veranderde de taximarkt. Particulieren kunnen zich via Uber aanmelden als taxichauffeur, met hun eigen auto. Taxichauffeurs zagen dit als broodroof, maar wat Uber deed was extra diensten aanbieden gebaseerd op technologische mogelijkheden. Iedereen die via Uber een taxi heeft besteld, weet precies wie de taxichauffeur is en wat de wachttijd is. Door het navigatiesysteem (in de auto en online) kunnen de ritten niet langer gemaakt worden dan nodig. Betaling vindt automatisch online plaats. Logisch dat Uber een sterke voorkeur heeft van gebruikers. De oude taxistructuur is achterhaald.

Platformen die bemiddelen tussen aanbieders en vragers.

Bij Airbnb geldt een dergelijke disruptie voor hotels. Particulieren bieden kamers aan die klanten direct kunnen boeken. Als de klant ontevreden is, kan hij dit melden bij Airbnb, die direct maatregelen neemt. Ook Booking.com verandert de hotelwereld, door zelf hotelovernachtingen aan te bieden in de hotels en de reservering te regelen. Trivago verandert de vakantie-markt door vakantiehuizen en parken aan te bieden. Netflix verandert de tv-markt en Spotify de muziekmarkt. Alibaba ten slotte, verandert de productieketen en de retail door producten direct van de fabrikant te verkopen aan kopers, waar ook ter wereld. Al deze tussenpersonen zijn onafhankelijk. Ze bemiddelen tussen aanbieders en vragers (het zijn dus tweewegplatformen) en verdienen mede aan advertenties en provisies. Platformen kunnen veel geld besteden aan marketing doordat ze dit doen namens alle deelnemende bedrijven. Marketingkosten zijn de grootste kostenpost voor zelfstandige webshops, daarnaast worden ook kosten gemaakt voor vindbaarheid op internet (searchengine-optimalisatie, SEO). Mede hierdoor staat de winstgevendheid van kleinere webshops onder druk. Dit probleem wordt opgelost door het platform: meer marketingkracht, meer bezoekers en veel minder marketingkosten.

Dit zijn de voorbodes van nog meer veranderingen. Als er sprake is van een klassieke productieketen, met groothandelaren, dealers en zelfstandige verkooppunten, zullen platformen deze structuur gaan veranderen. Het kan anders, het kan

Het kan anders, het kan goedkoper.

goedkoper. Klanten zullen zich oriënteren op een platform, besluiten tot koop, die dan online geleverd kan worden of via geselecteerde verkooppunten. Dit is bijvoorbeeld te zien bij Kleding.nl, een platform voor verschillende merken, waarbij de winkels onderdeel zijn van de distributie. De koop vindt plaats via het platform. Andere klassieke markten die hiermee te maken krijgen, zijn bijvoorbeeld het verkopen van huizen via makelaars, de au-

tomarkt, de fietsenmarkt, maar ook gemeenten en vastgoed. Vooral als er verkocht wordt via dealers of winkels zal de structuur gaan veranderen. Maar daar zal het niet bij blijven: in ieder aspect van ons leven, privé en zakelijk, zullen structuren veranderen door het integreren van internetmogelijkheden: 'Being digital'.

Ook fysieke structuren zullen veranderen

Een binnenstad is een vorm van een fysiek platform. Er moeten bezoekers komen en er moeten faciliteiten zijn, zoals winkels, horeca en cultuur. Wie heeft de regie?

Als een binnenstad gezien wordt als een tweewegplatform kan er een duidelijke regievorming zijn om bezoekers en faciliteiten te trekken. Dit is niet

Wie heeft de regie?

de taak van een gemeente, maar juist van vastgoed. De gemeente kan de regie voeren over een sociaal platform voor de inwoners om alle 'burgerzaken' te regelen, terwijl er daarnaast, eventueel geïntegreerd, een commercieel platform is. De vastgoedsector heeft belang bij veel bezoekers, wat leidt tot hogere huurwaarde van de panden. Een samenwerking met de gemeente is aan te bevelen, maar verlies de regie niet: zonder een duidelijke regievoering wordt de binnenstad op afstand gezet van winkelcentra en outletcentra waar wel een sterke regie is. Dit leidt tot een voorkeur van klanten om juist daar te winkelen. De problematiek van leegstaande winkels is gewoon een probleem van te weinig kopers/bezoekers. Een gemeente als 'eigenaar' van de binnenstad profiteert van veel bezoekers door de parkeergelden, profiteert van succesvolle winkels door de hogere huurwaarde van panden (woz-waarde) en heeft dus groot belang bij een aantrekkelijke binnenstad. Dit wordt echter vaak niet op waarde geschat. Investeren in de binnenstad en actieve regievoering door de vastgoedsector is belangrijk, zelfs essentieel. Een binnenstad is een fysiek platform waar kopers en aanbieders elkaar ontmoeten, net zoals dit het geval is bij een winkelcentrum of outletcentrum. Maar er moet wel regie gevoerd worden om bezoekers te trekken en te binden.

Over dit boek

Er gaat veel gebeuren door de toepassing van digitale mogelijkheden. ‘Being digital’ is krachtig als er wordt samengewerkt, er een sterke regie wordt gevoerd, er gebruikgemaakt wordt van netwerkeffecten en als data en kennis de basis zijn van het businessmodel. Disruptie van markten vindt plaats door de verandering in structuur, koopgedrag en toepassing van technologie. Dit boek laat deze veranderingen zien, maar geeft ook handreikingen voor een effectieve platformstrategie.

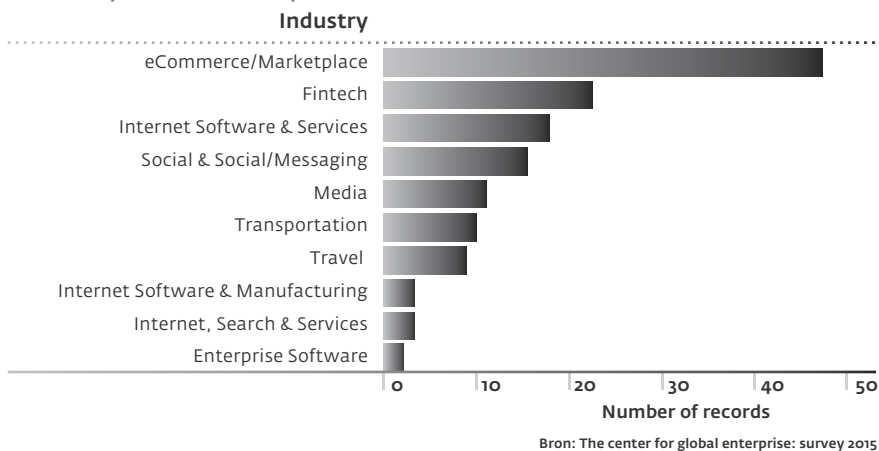
Eerst zullen de mogelijkheden van een platform en de verandering in de markt en het koopgedrag worden beschreven. Dan wordt ingegaan op de strategische keuzes van bestaande organisaties. De basis hiervoor is een krachtenanalyse, de analyse van ‘driving forces’, die aangeeft wat de kracht van een organisatie en van de verandering is. De krachtenanalyse is niet alleen bedoeld voor verkooporganisatie of dienstverleners, maar bruikbaar voor alle aanbieders binnen klassieke structuren. De kracht van de organisatie moet de basis zijn voor samenwerken en aanpassingen.

De impact van de platformstrategie is het onderwerp van de volgende hoofdstukken. Gemeenten, overheidsinstellingen, de gezondheidszorg, retail en productie en bijvoorbeeld het toerisme, allemaal zullen ze de gevolgen ondervinden van de platformstrategie. Klassieke structuren die ont-

staan zijn vóór het internettijdperk zullen veranderen, bestaande organisaties zullen meer concurrentie krijgen van nieuwe platformtoetreders en nieuw koopgedrag. De logica van een productieketen is verdwenen; werken met afzonderlijke schakels leidt tot verlies aan data en kennis. De productieketen zal in veel gevallen imploderen, netwerken en platformen zullen de functie van een productieketen overnemen. Zonder kennis en zonder data geen toekomst. In het laatste hoofdstuk wordt ingegaan op mogelijke nieuwe toepassingen die de disruptie zullen versnellen. De blockchain is hier een voorbeeld van. Ook ‘Internet of Things’-toepassingen zullen leiden tot structurele veranderingen.

Zonder kennis en zonder data geen toekomst.

a. Rank by Number of Companiers



Dit boek beoogt de kracht van de platformen te duiden, de gevolgen ervan te specificeren en de basis te zijn voor een heroriëntatie op de eigen strategie. Als je beseft dat deze beschreven ontwikkelingen ieder facet van ons leven zal veranderen, van televisiekijken, radioluisteren, tot kopen, winkelen en wonen, weet je dat actie nu nodig is. **De toekomst wacht niet, de tijd om te veranderen is bijna voorbij.**

Praktijkvoorbeeld 1

De angst voor disrupties door platformen

Bron: Mckinsey.com the case for digital reinvention

Dezer dagen dringt er iets van een onzekere mix door in de boardrooms: de angst voor haaien versus de sensatie van wildwaterkanoën. Deze onzekerheid blijkt steeds weer wanneer het gesprek gaat over de gevaren en kansen als gevolg van de digitalisering. De digitalisering van processen en interfaces is een bron van zorg. Maar het gevoel van niet weten wanneer, of uit welke richting een effectieve aanval op een bedrijf zou kunnen komen, zorgt voor onzekerheid. Dat deze aanval komt, daar is iedereen wel van doordrongen.

Deze digitale aanvallers verstoren met succes bestaande businessmodellen, vaak tot ver buiten de nationale grenzen van de aanvallers:

- Eenvoudige groei met steun van investeerders zonder ook maar één vestiging te openen.
- Het verspreiden van content op een platform-as-a-service-infrastructuur (Snapchat): de impact van 'cloud computing'.
- Web- en mobiel-gebaseerde kaarttoepassingen braken snel door op de persoonlijke navigatiemarkt (TomTom en Garmin). Samen met sensor-technologie verandert de automarkt in snel tempo.

Geen wonder dat veel CEO's in een verhoogde staat van paraatheid leven. Dankzij een uitbestede cloud-infrastructuur, mix-and-match technologische componenten, en een gestage stroom van investeringsgeld, kunnen start-ups en gevestigde aanvallers toeslaan voordat hun slachtoffers het beseffen. Door de nieuwe digitale toepassingen ontstaan disrupties die prikkelen. Actieve bedrijven oriënteren zich op de wereld van deze aanvallers. Ze vragen zich af hoe deze nieuwe technologieën zijn te benutten en heroverwegen hun bedrijfsmodel. Ze proberen in te spelen op deze veranderingen en willen deze zelfs stimuleren. Maar ze zijn in toenemende mate bezorgd dat het omgaan met de haaien die ze kunnen zien niet genoeg is, andere kunnen onder het wateroppervlak op de loer liggen.

Supply chains

Ondanks de potentiële impact van veranderingen op de supply chain voor de groei van de omzet en winst, investeren nog maar een beperkt aantal bedrijven hierin. Slechts 2% van onderzochte bedrijven geven aan dat er

bij hun toekomstgerichte digitale strategieën ook een focus is op een verandering van de supply chain. Ondanks dat bedrijven als Airbnb en Uber bewezen hebben dat er mogelijkheden zijn om voorheen ontoegankelijke bronnen in het aanbod (het delen van ritten of kamers) aan te boren, als onderdeel van hun platformstrategie. Ook wordt er weinig geïnvesteerd in ecosystemen, netwerken en andere vormen van samenwerking. Nieuwe expanderende bedrijven, zoals Alibaba, Amazon, Google en Tencent (een Chinees gamingplatform naast allerlei webservices) voeren de meeste radicale veranderingen door op het terrein van digitalisering, waarmee ze supply chains veranderen. Ook maken ze vaak gebruik van platformen om grotere schade bij bestaande bedrijven te veroorzaken (collateral damage). Deze aanpak vraagt om cutting-edge agility om uit te blinken op alle operationele en organisatorische aspecten van digitale volwassenheid. Aanpassingen op het scherpst van de snede om te overleven.

Tijd voor actie

In de zoektocht naar coherente antwoorden op een digitaliserende wereld moeten bedrijven beoordelen hoever de digitalisering is gevorderd in hun sector en welke impact dit heeft en zal hebben op de economische prestaties. Ze moeten op elke dimensie met gedurfde, goed geïntegreerde strategieën komen, zoals een platformstrategie bij uitstek is. Alleen dan zullen ze kunnen overleven in deze concurrentieslag om de klant.

