

# Martijn Arets

# PLATFORM REVOLUTIE

# Van Amazon tot Zalando, de impact van platformen op hoe wij werken en leven



“Dankzij uitstekend gedocumenteerde feiten en voorbeelden slaagt Martijn Arets erin de hype te omzeilen, zonder het bredere plaatje uit het oog te verliezen. Wie op zoek is naar een nuchtere kijk op de huidige stand van de platformeconomie, met een eerlijke inschatting van gevaren en opportuniteiten, zal het moeilijk hebben een beter boek te vinden.”

Rogier De Langhe, *economiefilosof* Universiteit Gent

“Platformrevolutie voorziet in een behoefte. Er is nog te weinig kennis over hoe platforms werken en waarom ze zo werken. Dit boek licht een tipje van de sluier op en soms zelfs veel meer dan dat, door de vele voorbeelden die Martijn gebruikt. Zowel de economische als de sociale kant van de platformeconomie komt daarbij aan bod.”

Carine van Oosteren, *senior beleidsmedewerker bij de Sociaal-Economische Raad (SER)*

“Martijn volgt al tien jaar lang de platformeconomie en deelt in dit boek al zijn kennis. Door theorie en praktijkverhalen te combineren, ontstaat een goed overzicht en leest het boek prettig. Een *must-read* voor medewerkers van platformen, organisaties die hiermee concurreren en overheden.”

Ronald Egas, *CEO Werkspot*

“Platformen zijn niet meer weg te denken uit onze samenleving. Martijn behandelt in zijn boek niet alleen de *usual suspects*. Hij schetst juist de diversiteit van de platformen, hun gebruiksgemak en daarmee succes én hun complexiteit. Zijn achtergrondinformatie over oorsprong en werking van platformen zie ik als broodnodige basiskennis van dit thema. Voor overheden vormen platformen een continue uitdaging. Het lezen van Martijns visie op hoe overheden met de uitdagingen én kansen zijn omgegaan, was herkenbaar, her en der confronterend, maar leverde bovenal nieuwe inzichten op. Het in gesprek gaan en blijven met partners, zo ook platformen, blijft de sleutel tot succes.”

Nanette Schippers, *projectmanager gemeente Amsterdam*

“Hoe ontwikkel je begrip van zoiets nieuws en complex als de platform-economie? Niet door te denken dat je er slapend rijk mee wordt (gaat niet lukken!), maar door te beginnen bij wat iemand die er al veel langer over na heeft gedacht én er veel mensen over heeft gesproken, al weet. Martijn bundelt in dit boek heel veel voorbeelden en hij biedt denkkaders: handvatten om grip te krijgen op deze materie. Topboek voor de *easy followers* dus.”  
Marieke Blom, hoofdeconoom ING Nederland

“Dit boek is een multidisciplinair kijkje ‘achter de schermen’. Overheden, ondernemers en wetenschappers die reflecteren op de technologiegestuurde realiteit en meebouwen aan onze meer en meer platformgedragen maatschappij, zullen inzichten en kennis ontleen aan de informatie die Martijn Arets bijeenbrengt. Arets duidt niet alleen de werkwijze en betekenis van platformen, maar levert onder het motto ‘bij leiderschap hoort verantwoordelijkheid’ een waardevolle bijdrage aan het debat.”

Rosalie Koolhoven wetenschappelijk auteur en universitair docent IT-recht, Rijksuniversiteit Groningen

“Martijn Arets heeft op geheel eigen wijze onderzoek gedaan naar de platformeconomie en de invloed daarvan op onze maatschappij. Hij geeft een helder overzicht en inzicht. Terecht kijkt hij ook nadrukkelijk naar de rol van de overheid op de platformeconomie. De FNV ziet dat platforms veel goeds kunnen brengen voor werkenden, zoals een laagdrempelige toegang tot de arbeidsmarkt en de mogelijkheid om met echte zeggenschap meer balans aan te brengen tussen werk en privé. Wij vinden dat platformwerkers dezelfde rechten hebben als alle andere werkenden en dat het huidige arbeidsrecht ook op hen gewoon van toepassing is. Met een aanscherping zoals de commissie-Borstlap die benoemt: drie heldere rijbanen – werknemers in vaste dienst, uitzendkracht of echte zelfstandig ondernemer. Dat vraagt van de overheid dat zij, als hoeder van de arbeidsmarkt, haar verantwoordelijkheid neemt. Op die manier kan de sprongvoort die de platformeconomie biedt, ook gelden voor de platformwerker.”

Zakaria Boufangacha, arbeidsvoorwaardecoördinator FNV

“Een heldere, complete en bovenal objectieve vertelling van hoe de platformeconomie zich heeft ontwikkeld en volwassen is geworden. Het aandeel van platformen in de wereldwijde economie groeit met de dag, maar wat speelt zich af achter de muren van de platformen en wat ligt in het verschiet? Vaak blijven die belangrijke vragen onbeantwoord. Dit boek geeft actuele en relevante antwoorden, en toont de kansen en uitdagingen in de platformeconomie.”

*Michelle van Os, directeur Helpling Nederland*

“Platformrevolutie maakt een heldere analyse van de rol van platformen in onze samenleving en economie, geeft praktische tips en beschrijft met veel Nederlandse voorbeelden de kansen, risico's en nog onopgeloste dilemma's van de platformrevolutie.”

*Jan Middendorp, Tweede Kamerlid VVD*

“Martijn Arets is zonder twijfel een van de best geïnformeerde experts op het gebied van de platformeconomie. In *Platformrevolutie* rijgt hij theorie en praktijk, ervaring en inzicht moeiteloos aan elkaar om de lezer mee te trekken langs een fascinerende ‘vlootschouw’ van platformen. Daarbij schuwt hij grote vragen niet. De kracht van dit boek zit in de talloze concrete voorbeelden die aantonen welke effecten platformen hebben op mensen, instituties, gevestigde belangen, ja, op de hele samenleving.”

*José van Dijck, hoogleraar media en digitale samenleving, Universiteit Utrecht; coauteur van The Platform Society*

“Martijn Arets is de afgelopen jaren de wereld rondgereisd om van nabij te zien hoe mensen en bedrijven bezig zijn om de toekomst te bouwen. Het levert een fascinerend beeld op van de hoge ambities en de vele worstelingen die daarbij komen kijken. Het boek inspireert en stemt tot nadenken. Het geeft je bovenal een boost om aan de slag te gaan met de platformeconomie.”

*Hans van der Loo, bestsellerauteur en oprichter van Energyfinder*

“Het boek *Platformrevolutie* doet uitvoerig verslag van de ontwikkelingen, de principes en de mogelijkheden van onlineplatformen. Uiteraard gaat Martijn Arets daarbij in op bekende voorbeelden als Airbnb en Uber die inmiddels hele marktsegmenten hebben ontwricht. Maar het was vooral het deel over de overheid in de platformeconomie waardoor ik mij (opnieuw) bewust werd van de enorme impact van platformen op onze samenleving. Arets schetst daarbij Estland als wenkend perspectief van een overheid die zich ontwikkelt als een platform. *Platformrevolutie* is een must-read en zet je aan het denken over de rol van platformen in zowel publieke als private organisaties.”

Marco Derksen, adviseur, spreker en oprichter/partner Upstream

“Martijn Arets neemt je mee in de complexe materie van de platformeconomie met persoonlijke anekdotes en scherpe analyses. Een must-read voor studenten, beleidsmakers en andere geïnteresseerden!”

Koen Frenken, hoogleraar Innovatiestudies, Copernicus Instituut voor Duurzame ontwikkeling, Universiteit Utrecht

“Martijn is een gids in de platformwereld. Hij weet ook in dit boek de ontwikkelingen in de platformeconomie vanuit alle oogpunten te belichten, zonder daarbij partij te kiezen. Integendeel, vanuit intrinsieke gedrevenheid is zijn missie om dit uiterst interessante, maar ook complexe speelveld in zijn geheel verder te helpen. Met dit boek worden daarmee concrete stappen gezet. En dat is iets waar we denk ik met z’n allen wat aan hebben.”

Peter Knol, oprichter boekendeelplatform BKSJ

“Weinigen in Nederland zullen zo goed op de hoogte zijn van de actuele ontwikkelingen op het gebied van platformen als Martijn Arets. Bovendien spreekt hij regelmatig met de belangrijkste spelers: van regeringsfunctionarissen die in Estland een Overheid-als-Platform-visie implementeren, tot vakbondsleiders uit Zweden met vooruitstrevende ideeën over de inrichting van de onlinekluseconomie. Wekelijks deelt Arets al deze inzichten al met de lezers van zijn nieuwsbrief. Dit boek geeft een bijna encyclopedisch

overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen, visies en standpunten in de soms verhitte discussies rond de opkomst van platformen.”

*Martijn de Waal, Lector Play & Civic Media aan de Hogeschool van Amsterdam en coauteur van The Platform Society*

“Platformen worden in grote mate bepalend voor onze toekomstige economie en de rol van de mens daarin. Over platformen in de breedste zin van het woord wordt veel geschreven, gespeculeerd en tegen geageerd. Er worden aannames gedaan en meer. Tijd voor een fundament! Van gedeeld eigenaarschap tot de rol van algoritmes, van arbeidsrelaties tot governance, van data tot privacy en nog veel meer interessante zaken komen voorbij. Het boek geeft ook veel inzichten in hoe (internationale) experts tegen al deze onderwerpen aankijken. Martijn heeft met dit boek een degelijke basis gelegd voor toekomstige maatschappelijke discussies.”

*Ronald van den Hoff, co-owner Seatsmeet.com en auteur van Society 3.0 en Hoera, het wordt ingewikkeld!*

“Martijn Arets laat zien dat platformondernemers niet alleen baanbrekend zijn dankzij hun technologie, maar juist door de mentaliteit en cultuur. Daardoor is *Platformrevolutie* interessant voor alle marketeers, leiders en ondernemers. Want het boek legt vooral uit hoe je op een faire manier betrokken kunt zijn bij grote groepen klanten, door de nieuwste mogelijkheden van het internet slim te gebruiken. En wie wil dat nou niet?”

*Arko van Brakel, internetondernemer, spreker, trainer, bestsellerauteur van o.a. Ondernemen met impact en Iedereen ondernemer*

# Inhoud

Inleiding 11

## **Deel 1 To platform or not to platform? 17**

Hoofdstuk 1 De (on)begrensde mogelijkheden van de platformeconomie 21

Hoofdstuk 2 Platformen als tweezijdige marktplaatsen 35

Hoofdstuk 3 Wat doen platformen anders? 51

Hoofdstuk 4 Maar hoe dan? Lessen uit de platformpraktijk 83

Hoofdstuk 5 Platformen in maatschappelijk perspectief 119

## **Deel 2 Platformen voor niet-start-ups 165**

Hoofdstuk 6 Kansen voor bestaande organisaties 169

Hoofdstuk 7 Strategische vragen 203

Hoofdstuk 8 Checklist voor de toegevoegde waarde van platformen 217

## **Deel 3 Overheid en platformen 233**

Hoofdstuk 9 De overheid in de platformeconomie 237

Hoofdstuk 10 Platformen die bijdragen aan de doelstelling van de overheid 253

Hoofdstuk 11 Nationale overheden en platformen 263

Hoofdstuk 12 De overheid als platform 283

## **Deel 4 Toekomst 295**

Hoofdstuk 13 De potentie van de platformeconomie 299

Hoofdstuk 14 Naar een inclusieve platformeconomie 321

Hoofdstuk 15 Platformen in crisistijd 335

|                      |     |
|----------------------|-----|
| <b>Appendix</b>      | 345 |
| Nawoord              | 347 |
| Dankwoord            | 351 |
| Lijst met platformen | 355 |
| Literatuur           | 363 |
| Over de auteur       | 367 |



# Inleiding

Bij het uitkomen van dit boek ben ik veertig jaar. Daarmee behoor ik tot de generatie van de ‘digital immigrants’. Een generatie die is opgegroeid in de offlinewereld en zich de digitale taal gaandeweg heeft aangeleerd. Ik moet een jaar of vijftien zijn geweest toen het internet zich eind vorige eeuw voor mij opende en drempels verlaagde om in gesprek te komen met jongeren over de hele wereld, bijvoorbeeld via centrale platformen als IRC. Later bouwde ik via WordPress mijn eerste website, ruilde het reisbureau in voor een bezoek aan Booking om mijn vakanties te boeken en kocht mijn eerste (tweedehands) iPhone via Marktplaats. Die gaf mij toegang tot de App Store met daarin een ongekend aanbod aan apps, ontwikkeld door een even ongekend aantal ontwikkelaars.

Deze platformen – met Marktplaats, Booking en Thuisbezorgd als tweezijdige marktplaatsen in de voorhoede – boden mij, mede door het verlagen van transactiekosten, ongekende mogelijkheden. Tegen een prijs die voorheen alleen voor grote bedrijven toegankelijk was. Mijn echte fascinatie voor dit soort platformen ontstond toen ik in 2011 als eerste ter wereld op basis van aandelen een crowdfundingcampagne voltooide via het Nederlandse platform Symbid. Bij 171 internationale investeerders haalde ik 20.000 euro op voor de Engelse vertaling en productie van mijn boek *Brand Expedition*. Daarin vertel ik het verhaal over hoe ik tijdens mijn reis in een oude Volkswagenbus in gesprek ging met de leiders van twintig mooie Europese merken.

‘De eerste ter wereld’ klinkt voor de buitenwacht mooi. Ik mocht ook diverse prijzen in ontvangst nemen. Zo versloeg ik John de Mol en achttien

andere topondernemers in een competitie om de titel ‘beste ondernemer van het jaar’ en werd ik uitgenodigd om als ‘European Young Leader’ een bijdrage te leveren aan het Europese debat. Maar achter de schermen bleek ik zelf de uitzondering waar niemand vooraf rekening mee had gehouden: het project mislukte, ik verloor ruim een ton en kon de belofte naar de investeerders niet waarmaken. Mijn les? Crowdfunding – een marktplaats die vraag en aanbod van geld bij elkaar brengt – kan in potentie een waardevol instrument zijn, mits de voorwaarden goed zijn. Dat die voorwaarden op dat moment nog niet goed waren, had ik aan den lijve ondervonden. Leergeld, zal ik maar zeggen. Ik besepte dat de mogelijkheden van dit soort marktplaatsen verder gingen dan alleen het bij elkaar brengen van vraag en aanbod van geld. Elke sector zou hier de komende jaren door worden beïnvloed, daarvan was ik overtuigd. Om de ware aard van het spel van de platformeconomie te ontdekken, ging ik in de acht jaar die volgden in zestig reizen de wereld over om in zestien landen in gesprekken te gaan met meer dan vijfhonderd ondernemers, experts, beleidsmakers, belangenvertegenwoordigers, investeerders, voor- én tegenstanders achter deze ontwikkeling. Om te ontdekken wat hier gebeurt, waarom, wie de spelers zijn, wat hun agenda is, wat de grootste dilemma’s zijn om vervolgens een blik in de toekomst te kunnen werpen.

## In zestig reizen de wereld rond

Ik reisde meerdere malen naar het beroemde OuiShare Fest in Parijs: dé ontmoetingsplaats voor iedereen die iets met de platformeconomie doet. Ook reisde ik naar de bron van de hype: Silicon Valley, om in gesprek te gaan met ondernemers en experts in die regio. In Israël sprak ik met ondernemers die zich bezighouden met de ontwikkeling van blockchaintechnologie. Ook reisde ik meerdere keren naar Estland, om daar te aanschouwen hoe ook een overheid zich kan organiseren als platform. En omdat het oog ook wat wil, vertoefde ik vijf dagen in Vuollerim, een extreem betrokken gemeenschap op tien minuten rijden van de poolcirkel. Daar genoot ik van een tocht met sledehonden en het noorderlicht en ontdekte ondertussen dat de platformfilosofie zich niet beperkt tot de

onlinewereld. Door natuurlijke omstandigheden was dit kleine dorpje uitgegroeid tot hét voorbeeld van een offlineplatformsamenleving.

## Mijn rol als deelnemer

Naast alle reizen nam ik ook actief deel aan de opkomst van de platformeconomie. Want erover praten is mooi, maar deelnemen is beter. Ik verhuurde mijn camera's via GearBooker, sliep regelmatig in een Airbnb, deelde ritjes met BlaBlaCar, leende spullen uit via Peerby, huurde en verhuurde auto's via SnappCar, liet mij vervoeren in een Uber-taxi en zwoegde op de zwaar trappende en veel te kleine Chinese deelfiets langs de Amsterdamse grachten. Ook nam ik actief deel aan het debat. Met panels en presentaties op congressen en bijeenkomsten in binnen- en buitenland, via deelname aan diverse nationale en internationale onderzoeken, in sessies met het ministerie van Economische Zaken, het ministerie van Financiën, de SER, VNO-NCW, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en op diverse academische congressen in binnen- en buitenland. Ook nam ik plaats in een denktank rondom 'short stay verhuur' in de gemeente Amsterdam en verkende ik als lid van een adviesraad van het Adviescollege Toetsing Regeldruk of de opkomst van de platformeconomie kan leiden tot het verlagen van regeldruk.

De ruim driehonderd video's die ik van mijn interviews publiceerde, bereikten zo'n honderdduizend mensen via YouTube. En via mijn wekelijkse nieuwsbrief die ik begin 2016 lanceerde, dwong ik mijzelf iedere week een mening te vormen én te delen op vijf publicaties rondom de platformeconomie. Langzaam maar zeker verschoof mijn rol van beschouwend naar participerend en duidend. Van de zijlijn naar een plek als onafhankelijke duider in het veld. Als expert leverde ik een bijdrage aan tientallen blogs, artikelen, radio-uitzendingen en enkele televisieprogramma's, zoals VPRO *Tegenlicht* en *Nieuwsuur*. Dit is een kleine greep uit alle hoogtepunten van de afgelopen jaren. Nog steeds maak ik minstens tien reizen per jaar om nieuwe inzichten te kunnen opdoen. De expeditie gaat door, er is immers nog zoveel te verkennen.

## De echte revolutie moet nog komen

Hoewel platformen zeker kansen bieden, gaat de platformrevolutie niet zonder slag of stoot. Onder de mantel van disruptie verstoorden platformen bestaande markten met de strategie ‘eerst doen en daarna om vergeving vragen’. Daarnaast zijn veel platformen erg goed in het ontlopen en ontkennen van verantwoordelijkheden. Dit bezorgde veel beleidsmakers de nodige kopzorgen: hoe kun je publieke waarden borgen in een steeds digitalere samenleving? Achteraf moeten we dit soort spelers misschien juist dankbaar zijn voor hun onsympathieke gedrag. Want daardoor is de naïviteit bij beleidsmakers verdwenen en kunnen zij vandaag de dag veel beter en sneller reageren op dit soort ontwikkelingen. Het is immers niet alleen de verantwoordelijkheid van platformen, maar van alle stakeholders om de positieve effecten van platformen te versterken en de negatieve te vermijden. Kijk je naar de kansen in de zakelijke markt, dan worden de prestaties van consumentenplatformen als Uber, Helpling en SnappCar ineens kinderspel. Kortom: de echte revolutie moet nog komen.

## Wat kun je verwachten?

In dit boek geef ik je een kijkje achter de schermen van de organisaties in de platformeconomie die ik heb bezocht. Wat doen zij? Waarom doen zij dat? Wat doen zij anders dan anderen en wat zijn de voorwaarden voor succes? Vervolgens zet ik de mogelijkheden voor gevestigde organisaties en overheden op een rij. Is het verstandig om zelf een platform te starten? Of is samenwerken een betere optie? En wat zijn de voorwaarden voor succes? Daarna ga ik in op de rol van de overheid in de platformeconomie. Hoe krijg je als overheid en samenleving grip op platformen en hoe kunnen platformen bijdragen aan een betere overheid. Waarbij het zoeken is naar een eeuwige balans tussen platformkapitalisme aan de ene kant en een totalitaire surveillancesamenleving aan de andere kant. Ik sluit af met een blik in de toekomst en schets de voorwaarden waaronder platformen kunnen bijdragen aan een meer inclusievere platformeconomie.

Ik heb geprobeerd een zo breed en objectief mogelijk beeld te geven van de opkomst van de platformeconomie en van de keuzes om kansen te benutten en negatieve bijeffecten te voorkomen. Zonder mijn ogen te sluiten voor de uitdagingen die ons wachten.

Het doel van dit boek is dan ook om jou als lezer bekend te maken met de context waarin de platformeconomie zich afspeelt. Hierin neem ik als auteur verschillende rollen aan: die van de platformoptimist, de platformrealist en de platformcriticus. Het boek is met 368 bladzijden omvangrijk, maar niet onuitputtelijk. Zo ligt mijn focus op de westerse markten en geef ik weinig aandacht aan opkomende markten en China. De cases die ik heb gebruikt zijn exemplarisch: niemand weet hoe specifieke platformen zich zullen ontwikkelen. Winnaars van vandaag kunnen morgen zomaar ineens niet meer bestaan<sup>1</sup>.

De rijkheid en diversiteit aan onderwerpen en inzichten moeten ervoor zorgen dat alle variabelen boven tafel komen, om op basis daarvan beter onderbouwde keuzes te kunnen maken – en vervolgvragen te kunnen stellen. Want als er een les is die ik hoop die je meeneemt na het lezen van dit boek, is dat manier waarop platformen impact hebben op organisaties en samenleving het gevolg zijn van de keuzes die worden gemaakt. De platformrevolutie is immers meer dan een technisch ding. En niet alles wat technisch logisch klinkt, is ook meteen een goed idee om uit te voeren. Het maken van de juiste keuzes en het nemen van verantwoordelijkheid door alle stakeholders is bepalend in de uitkomst of platformen de beste of de meest destructieve ontwikkeling zijn van deze tijd.

## Voorzet voor een constructief debat

De rol die ik in dit boek op mij neem, is die van de onafhankelijke dui-der, waarbij ik zoveel mogelijk (maatschappelijke) waardeoordelen in het

<sup>1</sup> Op pagina 335 vind je een lijst van vijftig platformen die regelmatig in het boek worden besproken met een beknopte omschrijving.

midden laat. Heb ik de waarheid in pacht? Iedereen die dat beweert, die liegt. Maar met de beste intenties en de kennis van dit moment heb ik geprobeerd om de ontwikkeling verder te helpen, zodat jij een beter inzicht hebt in wat er gebeurt. Zodat je voor jouw organisatie weloverwogen de juiste keuzes kunt maken. Met dit boek geef ik met plezier een voorzet voor een inhoudelijk waardig en constructief debat.

Martijn Arets

**DEEL 1:**

**TO PLATFORM OR NOT TO PLATFORM?**

Het lijkt wel alsof tegenwoordig bijna alles een platform wordt genoemd. Maar wat is nu een platform en wat maakt het platformmodel anders dan de meer traditionele modellen die we tot nu toe gewend zijn?

In dit eerste deel ga ik op een beschouwende manier in op de kenmerken van onlineplatformen en wat platformen anders doen. Omdat er ook genoeg activiteiten zijn waar een platform juist géén toegevoegde waarde biedt. Vervolgens nemen we een duik in de praktijk, om vervolgens te ontdekken welke specifieke vraagstukken platformen met zich meebrengen. Daarmee plaats ik de opkomst van platformen in een maatschappelijk perspectief.

Dit deel is relevant voor iedereen die de context van de platformeconomie wil begrijpen en wil snappen welke ontwikkelingen en vraagstukken platformspecifiek zijn.



## Hoofdstuk 1

# De (on)begrensde mogelijkheden van de platformeconomie

**Wat is er nieuw aan platformen? Wat voor vormen en functies kunnen ze hebben? Dat is het onderwerp van dit hoofdstuk. Ook behandel ik een aantal ontwikkelingen die we hebben gezien sinds de opkomst van de platformeconomie: van privé naar professioneel, de opkomst en invloed van social media, van deel- naar kluseconomie, de asymmetrie tussen online en offline en de introductie van platformen in het professionele domein.**

Als ik je in 2008 had verteld dat ik het grootste taxibedrijf ter wereld wilde starten, dat binnen tien jaar zijn tien miljardste rit had volbracht, met een investering van ruim 24 miljard dollar waarvan geen cent naar de taxi's zelf zou gaan, dan had je mij zeer waarschijnlijk keihard uitgelachen. Zeker als ik je daarna had verteld dat ik intussen ook nog een succesvolle maaltijdbezorgservice zou introduceren en zou werken aan de ontwikkeling van een zelfrijdende auto, een eenpersoonshelikopter, een uitzendorganisatie en meer. Je zou me waarschijnlijk hebben gevraagd waar ik de naïviteit en arrogantie vandaan haalde om met een dergelijke fantasie op de proppen te komen. En toch is dit exact wat Travis Kalanick en zijn medeoprichters van Uber hebben gedaan: in minder dan tien jaar tijd het grootste en snelst groeiende mobiliteitsbedrijf ter wereld opzetten. Niet door zelf te investeren in een vloot van miljoenen auto's en de dagelijkse organisatie zelf in handen te nemen, maar door individuele aanbieders te faciliteren om laagdrempelig, flexibel en tegen betaling passagiers van A naar B te vervoeren. Een platform dat iedere autobezitter in potentie taxi-chauffeur maakt, al is het maar voor een paar keer per jaar.

Met een traditionele en lineaire aanpak zou het onmogelijk zijn geweest een dergelijk bedrijf in zo'n kort tijdsbestek uit de grond te stampen. Onmogelijk qua financiering, praktische realisatie én organisatie. Geen enkel bedrijf was het tot dat moment gelukt om ook maar tot een fractie van deze prestatie te komen. Geen enkel bedrijf ook had het ooit eerder geprobeerd zo'n gefragmenteerde en lokale markt te centraliseren. Om maar niet te spreken over het ondernemersrisico. Tegelijk heeft de teleurstellende beursgang van Uber en andere bedrijven ons ook geleerd dat de economische wetten ook van toepassing zijn op bedrijven die miljarden tegen een muur aangooien in de hoop dat er iets blijft plakken. Zes maanden voor de beursgang werd nog gesproken over een waardering van 120 miljard dollar. Na een maand was daar nog maar de helft van over. Bij het ter perse gaan van dit boek was de waardering van het bedrijf 'nog maar' 47 miljard euro. Uber is qua businessmodel daarom niet het beste voorbeeld. Wel maakte het platform – nagenoeg parallel met de groei van vakantieaccommodatieplatform Airbnb – de wereld bekend met de platformeconomie.

## **CROWDSOURCINGWEEK EUROPE IN BRUSSEL, KOPENHAGEN, EXPEDITIE NOORDERLICHT**

Voor congressen nodigen organisaties experts uit van over de hele wereld en betalen hun kosten om naar het congres te komen. Dat maakt congressen voor mij de ideale plek om snel en effectief veel interviews te doen. Bij de meeste congressen kwam ik binnen door mijzelf aan te melden als spreker of mediapartner, de interviews die ik deed publiceerde ik immers op mijn eigen YouTubekanaal. Het voordeel van een mediapartnership was ook dat de organisatie actief voor mij de sprekers benaderde voor een interview en de gemaakte content verspreidde. Daarnaast bespaarde ik op entreetickets voor de veelal kostbare bijeenkomsten.

De ‘Crowdsourcing Week’ is een van de congressen die ik gedurende mijn expedities regelmatig bezoekt. Ernesto Spruyt, oprichter van ‘crowdpayment platform’ Mobbr en later oprichter van Tunga, een platform voor software engineers in Afrika, introduceerde mij bij Epi Ludvik Nekaj, de in Singapore wonende oprichter van deze congresserie en community. Naast congressen in Brussel en Kopenhagen is de Artic Circle-editie mij het meest bijgebleven. Op een steenworp afstand van de poolcirkel ligt het kleine dorp Vuollerim. Omdat het dorpje enkele keren per jaar door sneeuwval van de buitenwereld is afgesloten, is er een sterke community ontstaan, die gewend is samen alles op te lossen. Toen het lokale hotel werd gesloten vanwege te weinig klandizie besloot de gemeenschap samen het hotel te kopen en weer rendabel te maken. Hetzelfde gebeurde met de lokale supermarkt, de skihelling en ga zo maar door. Alles waar wij destijds over spraken in combinatie met platformen, zoals crowdfunding en crowdsourcing, gebeurde in Vuollerim al tientallen jaren. Maar dan zonder platform. Het was bijzonder om drie dagen in de lokale community te worden opgenomen en zoveel mensen te spreken over de condities waaronder een community zo hecht en zelfvoorzienend kan worden. Het aanschouwen van het Noorderlicht op de laatste avond, het eten van vers rendierenvlees bij een kampvuur en het ritje door de sneeuw met de sledehonden maakten dit helemaal tot een onvergetelijk avontuur.

## Een land als een platform

Waren platformen in het begin het domein van innovatieve start-ups, inmiddels omarmen ook steeds meer bestaande private spelers de platformtechnologie en -filosofie. Zo bouwt een team van Randstad aan een digitaal uitzendbureau, ontwikkelt menig autofabrikant een eigen auto-deelservice en lanceerde de BOVAG een eigen marktplaats voor tweedehandsauto's. In het publieke domein maakt Estland internationaal furore door het land te organiseren als platform en daarmee de transactiekosten van de overheid drastisch te verminderen. Om vervolgens mensen van buiten het land als 'e-resident' de kans te geven om op afstand een bedrijf in het land te starten en zo locatieonafhankelijk te werken. Estland laat zien dat het concept 'country as a service' helemaal niet zo ver weg is als dat we misschien denken. En het ontkracht het clichébeeld dat grote organisaties niet kunnen innoveren. Als een land met 1,3 miljoen inwoners het kan...

## De opkomst van de platformeconomie

De opkomst van de platformeconomie is onlosmakelijk verbonden met die van het internet, de steeds geavanceerdere smartphones met gps, bluetooth, snellere processoren en verbindingen en systemen die via algoritmes en kunstmatige intelligentieprocessen automatiseren. Een groeiend deel van de inwoners in Nederland heeft inmiddels een supercomputer in zijn of haar broekzak die constant is verbonden met het internet. Veranderingen lijken zich vaak plotsklaps voor te doen, maar terugkijkend zie je wat er allemaal aan voorafging. Zo begon de transitie naar autonome voertuigen al in 1945 met de uitvinding van de cruise control. En die transitie zal nog wel enkele tientallen jaren nodig hebben voordat die volledig zelfrijdende auto er uiteindelijk is. Als we dan nog steeds ervan overtuigd zijn dat een auto het beste vervoermiddel is. Ook de platformeconomie komt niet vanuit het niets. Het volgende rijtje geeft een goed overzicht van elementen die door de tijd heen hebben bijgedragen aan de huidige 'explosie' van platformen:

1995: e-commerce en zoekmachines (Amazon, Bol, Google);  
2000: aggregatiewebsites (Booking, Thuisbezorgd);  
2005: social media (Facebook, Instagram);  
2008: deel- en kluseconomie (Airbnb, SnappCar, Peerby, Uber, Deliveroo, Temper);  
2012: platformen in het professionele domein.

Door de intrede van e-commerce zijn wij als consument vertrouwd geraakt met transacties via een onlinekanaal. Dit klinkt misschien als een bijzaak, maar naar mijn mening is het een cruciale eerste stap naar een meer platformgedreven en georganiseerde economie. Dit heeft immers alles te maken met het veranderen van gedrag. En dat kost tijd. We leerden dat onlineshopping gemakkelijk en betrouwbaar is en dat je prima jouw creditcardgegevens bij een webwinkel achter kunt laten. Daarnaast betekende de intrede van e-commerce ook de ontwikkeling van betaalproviders, reputatiesystemen en meer. Dit ‘voorwerk’ maakte een snellere opkomst van de platformeconomie mogelijk. Platformondernemers konden hierdoor bij de doorontwikkeling van de platformen hapklare brokken toevoegen zonder er zelf tijd en geld in te hoeven investeren.

## Van privé naar professioneel

Net als bij veel nieuwe ontwikkelingen, ontwikkelde ook de platformeconomie zich eerst in de privésfeer. Privé is het immers veel eenvoudiger om nieuwe technologieën te adopteren en uit te proberen. Je hoeft veel minder rekening te houden met continuïteit, compliance en andere zaken die in een zakelijke omgeving wél spelen. Waar we veel platformen nu vooral kennen vanuit privégebruik, zie je langzaam maar zeker ook een verschuiving naar het professionele domein. Daarnaast zorgen platformen voor een verandering van de zogenoemde ‘default’-verwachtingen van de gebruiker, zowel privé als beroepsmatig. Wie eenmaal als gebruiker de ervaring heeft van de Uber-applicatie waarmee je kunt volgen waar de chauffeur is en desgewenst contact met hem kunt opnemen, accepteert het niet meer wanneer een pakketbezorger een dag vooraf een mail stuurt

met een breed tijdvenster en waar vervolgens elk contact onmogelijk is. Het feit dat de verwachtingen die worden gecreëerd in het privé domein in veel gevallen moeilijk te implementeren zijn binnen een zakelijke omgeving, zal de gebruiker een zorg zijn.

## Een nieuw soort intermediair

De toename van het aantal aggregatiewebsites als Booking en Thuisbezorgd borduren hier op voort. Een aggregatiewebsite is een platform dat een groot aantal aanbieders binnen één sector bundelt en zo transparant maakt. Bij e-commerce waren de aanbieders voornamelijk de webshops zelf. In een later stadium werd het model geïntroduceerd waarbij ook andere partijen hun spullen kunnen verkopen via bijvoorbeeld Bol. Bij de opkomst van de aggregatiewebsites zie je dat lokale ondernemers hun sales en onlinemarketing uitbesteden aan een onlineplatform. Een lokale hotelier investeert niet zelf in een website en onlineboekingssysteem, maar besteedt deze werkzaamheden uit naar een onlineplatform, in ruil voor een marge per transactie. In deze fase zie je dat ook kleine lokale aanbieders gewend raken aan de voordelen van het internet. De eindklant raakt eraan gewend om naast producten ook diensten via het internet af te nemen. Zo ontstaat een hele nieuwe tussencategorie die als het ware het klantcontact van de lokale aanbieders overneemt. Dit betekent de opkomst van een nieuw soort intermediair die door het verlagen van drempels en transactiekosten niet alleen de grote en kapitaalkrachtige aanbieders verenigt, maar ook een ongelooflijke hoeveelheid kleine aanbieders bijeenbrengt. Aangezien de transactie digitaal verloopt, kost het aansluiten van een extra aanbieder immers nagenoeg geen extra investering.

Het socialmediagebruik in onze samenleving kenmerkt zich doordat elke individuele gebruiker zowel afnemer als bijdrager kan zijn. Waren bij e-commerce- en aggregatiewebsites de aanbieders veelal nog professionele organisaties, nu zien we dat ook consumenten zich als aanbieder van content op het internet begeven. In veel gevallen als amateur, in sommige gevallen als professionele contentmaker. Denk aan de intussen talrijke

online-influencers die een miljoenenpubliek bereiken met hun laagdrempelig gemaakte, maar wel zeer consistent ingeplande content.

## Revolutionaire stap naar deel- en kluseconomie

De stap naar de deel- en kluseconomie is revolutionair te noemen: hier faciliteren platformen als een tweezijdige marktplaats verschillende individuen om elkaar tijdelijke toegang tot spullen en arbeid te bieden. In de deel- en kluseconomie geven individuen elkaar tijdelijk toegang tot hun resources. Bij de deeleconomie geef je anderen bijvoorbeeld tijdelijk toegang tot jouw auto, camper, huis, boormachine of ladder. Bij de kluseconomie geef je anderen, individu of bedrijf, tijdelijk toegang tot jouw skills. Dit type platformen zorgt ervoor dat ieder willekeurig individu zijn of haar spullen of diensten zonder grote (financiële) drempels kan aanbieden aan een internationaal publiek. In de media en het debat ligt de focus op de grote namen, maar ondertussen ontstaat er een werkelijk ecosysteem aan platformen die gebruikers ongekende mogelijkheden bieden. In 2017 waren volgens een telling van de door mij opgezette website Deeleconomie in Nederland<sup>2</sup> een kleine 200 deel- en klusplatformen op de Nederlandse markt actief.

De transacties die via deze platformen worden gedaan zijn in essentie niet nieuw. Om in de middeleeuwen een nieuwe kerk in het dorp te bouwen, ging men ook gewoon met de pet rond binnen de gemeenschap. Gulle gevers kregen als tegenprestatie hun naam op een bankje, een eigen grafsteen en meer. Precies het model van crowdfunding nu. Delen doen we ook al jaren. Ik leen regelmatig mijn auto uit aan vrienden en logeer bij mijn schoonouders in Groningen in de logeerkamer wanneer we daar op bezoek zijn. Ook maken we als maatschappij al jaren gebruik van schaalvoordelen en bieden we iedere individuele burger een infrastructuur aan die alleen werkt en alleen economisch mogelijk is wanneer iedereen bijdraagt. Het uitgebreide netwerk van openbaar vervoer is hier misschien

<sup>2</sup> [www.deeleconomieinnederland.nl](http://www.deeleconomieinnederland.nl)

wel het beste voorbeeld van. Niet voor niets heet een treinperron in het Engels ook ‘platform’. Er is dus veel niet nieuw aan de platformeconomie. Wat wel nieuw is, is de digitale laag die platformen leggen over de bestaande wereld en bemiddelaars. Een laag die mogelijkheden biedt om een markt te vergroten, maar die ook het gevaar brengt van machtsconcentratie en het economiseren van sociale transacties.

Wat de stap naar de deel- en kluseconomie in mijn beleving extra interessant maakt, is dat hier voor het eerst de ‘online’ mentaliteit en werkwijze wordt geprojecteerd op de ‘offline’ wereld. In de onlinewereld is het bijvoorbeeld normaal om 24/7 met al je gebruikers te experimenteren. Dat zorgt ervoor dat je snel kunt leren en doorontwikkelen. Het model wordt gaandeweg aangepast, fouten worden opgelost. Je bouwt als het ware een auto tijdens het rijden. Efficiënt, zeker omdat je onderweg nieuwe functionaliteiten kunt testen onder gebruikers. Het nadeel: je bent op rekening van de gebruikers aan het leren. De onlinewereld heeft bovendien een sterke focus op technologie en ratio. Dit staat redelijk haaks op de offlinemaatschappij, die vooral emotiegedreven is. Wat is de verantwoordelijkheid van platformen als marktmeester?

## **Mismatch tussen onlinementaliteit in de offlinewereld**

Een voorbeeld van een complete mismatch tussen deze twee werelden is de ‘project Greybal’-affaire van Uber. De strategie van Uber – elk willekeurig individu met een niet al te oude auto kon via UberPop-taxichauffeur spelen – werd in Europa in de beginjaren op zijn zachtst gezegd niet echt door overheden gewaardeerd. Het gevolg: flink wat inspecties naar dit nieuwe fenomeen. De inspecteurs konden Uber echter nagenoeg niet betrappen op misstanden. Later werd duidelijk hoe dat kon. Het bedrijf had een ingenieuze ‘geofencing’ tactiek toegepast. Rondom overheidsgebouwen waren virtuele cirkels geplaatst. Op basis van data ontdekte het bedrijf accounts die mogelijk in handen waren van inspecteurs. Iedereen die zich binnen een straal van enkele tientallen meters van het overheidsgebouw bevond of die was aangemerkt als potentieel inspecteur, kreeg



automatisch een schaduw-app voorgeschoteld waarmee geen of nageenog geen Ubertaxi's te bestellen waren. Technologisch een waanzinnig slimme actie, maar maatschappelijk zwaar verwerpelijk. Ook mijn persoonlijke Uber-app werd in die periode deels geblokkeerd nadat ik een kritisch blog over het bedrijf had geschreven. Van de ene op de andere dag kon ik geen UberPop meer bestellen. Iedereen in mijn omgeving kon dat nog wel. Ik besloot hier een video van te maken en verspreidde die met een blog 'Werd ik geblokt door Uber?'<sup>3</sup> via social media. Een halfuur daarna kon ik opeens wel weer een UberPop bestellen. Toeval? Natuurlijk niet. Het is een voorbeeld van een van de uitwassen die het bedrijf uiteindelijk in grote problemen brachten. En die ervoor zorgden dat overheden tegenwoordig een stuk alerter en professioneler reageren op dit soort kwesties. Een bekende Amsterdamse filosoof zei het al: ieder nadeel heeft zijn voordeel.

De volledige online-omgeving waarin dit soort apps zich voorheen bevonden, was ook relatief veilig en besloten. De betrokken stakeholders waren bekend. Maar toen platformen meer gingen interacteren met de fysieke wereld, bleken die platformen directe en indirecte stakeholders te raken. Zo keek een platform als Airbnb in eerste instantie alleen naar de directe stakeholders: aanbieders en vragers van accommodaties voor tijdelijke verhuur. Totdat duidelijk werd dat de werkelijke impact lag bij de indirecte stakeholders: de buurt, de stijging van huizenprijzen en de in sommige gevallen ongewenste toename van toerisme in bepaalde buurten of steden. Een ontwikkeling die zowel voor het platform als voor de maatschappij weer nieuwe vraagstukken met zich meebrengt. En die laat zien dat er wel degelijk grote verantwoordelijkheden kleven aan het markmeesterschap van het platform. Dit vraagstuk komt ook steeds meer naar voren bij platformen in het onlinedomein. Zo geeft Google eigen dienstverlening voorrang in de zoekresultaten, kopieert Amazon succesvolle producten van aanbieders en verdringt hen in de zoekresultaten van het platform en werd Booking beschuldigd klanten te misleiden met onjuiste informatie rondom beschikbaarheid van kamers. Het platform is geen neutrale en

<sup>3</sup> <https://youtu.be/gfEFxLMrVXQ>

onafhankelijke speler en de keuzes die het maakt hebben consequenties voor de fysieke omgeving, economie en samenleving.

## Platformen en het professionele domein

De laatste stap, waarin platformen ook het professionele domein instappen, is bij het verschijnen van dit boek nog volop in ontwikkeling, maar heeft de potentie om de hele economie op de kop te zetten. Binnen de financiële dienstverlening lijkt crowdfunding maar moeilijk van de grond te komen. Maar ondertussen verscheept het online ‘currency exchange’ platform Transferwise 5 miljard euro per maand en brengt daarmee naar eigen zeggen 1,5 miljard euro per jaar minder in rekening dan een traditionele bank bij een dergelijke transactie. Een duidelijkere casus over het competitieve voordeel vanwege de lagere transactiekosten ben ik nog niet tegengekomen. Ook veel andere mooie fintech (Financial Technology) voorbeelden laten zien hoe platformen op basis van data een voorsprong kunnen nemen op traditionele spelers. Zo kondigde eind 2019 het betaalplatform Stripe aan ook leningen te gaan verstrekken. Stripe gebruikt de betaalhistorie van klanten op het platform in een algoritme om snel en accuraat risico’s te kunnen berekenen en daarmee de klant snel en tegen lagere kosten een lening te kunnen aanbieden.

Moest het reisbureau het begin deze eeuw afleggen tegen de online-aanbieders, voor intermediairs in de professionele dienstverlening dreigt nu hetzelfde gevaar. Zo voorspelde het ING Economisch Bureau in 2018<sup>4</sup> dat over tien jaar tussen de 20-70% van al het uitzendwerk via platformen zal lopen. Het exacte percentage hangt af van de flexibiliteit van regelgeving (lees: hoe makkelijk het is om iemand als freelancer in te zetten) en de ontwikkeling van technologie. ING is niet de enige die grote potentie ziet in de toekomst van platformen en arbeid. Volgens Deloitte, de professionele dienstverlener, zullen in 2021 in de VS 42 miljoen mensen ‘alternatief’

<sup>4</sup> <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/zakelijke-dienstverlening/platformen-als-deliveroo-en-uber-bedreigen-uitzendbranche.html>

werk doen – een categorie met aannemers, uitbestede teams, freelancers en gig arbeiders<sup>5</sup>. Dit is een drievoudige toename vanaf 2017. Uit de laatste studie van Deloitte over millennials bleek dat bijna twee derde een ‘side hustle’ wilde om extra geld te verdienen. Het mag duidelijk zijn dat de commotie rondom platformen niet zozeer gaat over het nu, maar over de ( nabije) toekomst.

## Toegang tot een oneindig assortiment

Een platform onderscheidt zich van andere intermediairs die online een grote groep klanten bedienen. De transitie naar een platform van Bol laat dat goed zien. Bol begon oorspronkelijk als een onlinewinkel waar Bol de eigen voorraad inkocht en die via een website aanbood aan de eindklant. Daarbij droeg Bol zelf het ondernemersrisico. Een mooie en succesvolle formule. Maar wanneer je de ambitie hebt om een oneindig assortiment aan te bieden, dan wordt dit op den duur onbetaalbaar om te organiseren. Een boek dat je misschien eenmaal in de vier jaar verkoopt, is niet rendabel om zelf op voorraad te houden. En toch kan het zomaar zijn dat een klant dat boek via jouw winkel wil kopen en morgen in huis wil hebben. Om die service te kunnen aanbieden, maakt Bol in 2008 de overstap van e-commercebedrijf naar platformbedrijf. Particulieren kregen in dat jaar toegang tot het platform om tweedehandsboeken te verkopen. In 2011 werd het platform opengesteld voor zakelijke verkopers. Door ook andere leveranciers toe te laten, werd Bol dé marktplaats waar consumenten toegang hebben tot een nagenoeg oneindig assortiment. Niet door alles zelf in huis te hebben, maar door anderen te faciliteren om, onder de voorwaarden van Bol, hun producten aan te bieden. Op dit moment komt ongeveer de helft van de verkopen van Bol van andere aanbieders, het is de ambitie van Bol dat dit aandeel de komende jaren zal stijgen.

<sup>5</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/alternative-workforce-gig-economy.html>

## **Het echte verschil: aanbod niet in eigen bezit**

De kracht van platformen zit hem in het aanbieden van een nagenoeg oneindig aanbod aan zijn gebruikers. Maar wat platformen echt onderscheidt, is dat ze dit aanbod niet zelf in bezit hebben. Zo kon YouTube het grootste video content platform ter wereld worden zonder zelf eigen video's te maken, werd Airbnb de grootste aanbieder van vakantieaccommodaties zonder eigen hotels en Peerby het grootste verhuurbedrijf zonder eigen spullen. En Marktplaats is de grootste kringloopwinkel zonder voorraden.

## Over de auteur

Martijn Arets is ondernemer en internationaal platformexpert. Na een carrière als lichttechnicus, evenementenorganisator en marketingmanager zegde hij in 2010 zijn baan op om zijn droom achterna te gaan. In een oud Volkswagenbusje reisde hij vijf maanden door Europa om in gesprek te gaan met de leiders van twintig authentieke Europese merken als Mini, Adidas, LEGO, Alessi en Manchester United. Zijn bevindingen bundelde hij in het boek *Brand Expedition, een reis langs de twintig meest inspirerende merken*. Voor de vertaling en productie van de Engelse editie wist hij vervolgens als een van de eersten ter wereld via een op aandelen gebaseerde crowdfundingcampagne op het platform van Symbid de benodigde 20.000 euro bijeen te brengen.

Mede door deze crowdfundingcampagne werd hij in 2011 door de lezers van ondernemersmagazine *Sprout* gekozen tot de beste ondernemer van het jaar. Een wedstrijd waarin hij genomineerden als John de Mol, Reinout Oerlemans en Floris van Bommel achter zich liet. Martijn werd gevraagd om als 'European Young Leader' Nederland te vertegenwoordigen in een Europese denktank en een TED-Talk in Griekenland te geven.

Geïntrigeerd door de mogelijkheden van onlineplatformen en gedreven door nieuwsgierigheid onderzocht hij daarna acht jaar lang de opkomst van de platformeconomie. Hiervoor ging hij in gesprek met vijfhonderd deelnemers in zestien landen. De resultaten van deze expeditie beschrijft hij in dit boek. Tijdens deze expeditie schreef hij de boeken *Crowdfunding, de hype voorbij* en *Crowdfunding voor Dummies*.

Met zijn eigen bedrijf Professional Outsider Consultancy deelt Martijn zijn kennis door het geven van presentaties en advies. Daarnaast initieert hij eigen onderzoeken, waarvoor hij verschillende partners bijeenbrengt die de interesse en nieuwsgierigheid naar het vraagstuk delen, om vervolgens samen op onderzoek uit te gaan.

Als onafhankelijke stem in het debat draagt Martijn bij aan verschillende onderzoeken en probeert hij de ontwikkelingen rondom de opkomst van onlineplatformen te duiden. Zo zette hij de platformen [www.deeconomieinnederland.nl](http://www.deeconomieinnederland.nl) en [www.platformwerk.nl](http://www.platformwerk.nl) op om de omvang van de platformmarkt voor een groot publiek duidelijk te maken. Als bruggenbouwer brengt hij stakeholders samen, om het debat inhoudelijker en constructiever te laten verlopen.

Hij verkent sinds 2012 de opkomst van de platformeconomie en de impact ervan op onze samenleving. Martijn geeft presentaties, zit in adviescommissies over platformen, deelt zijn inzichten in een wekelijkse nieuwsbrief en is een veelgevraagd platformexpert in de media. Zo was hij eerder al te gast in Nieuwsuur, VPRO Tegenlicht, NOS Journaal, The Guardian, BBC, Forbes, BNR Nieuwsradio, NRC, Telegraaf, RTLZ, Trouw en de Volkskrant. De research voor dit boek bestaat onder andere uit ruim 500 interviews in 16 landen.

Martijn woont in Houten, samen met Jannette en hun drie kinderen Joep, Sophie en Anna.



Foto: Sebastiaan ter Burg, Creative Commons BY 2.0.

**"Martijn Arets is zonder twiifel een van de best geïnformeerde experts op het gebied van de platformeconomie."**

*José van Dijck, hoogleraar media en digitale samenleving, Universiteit Utrecht en coauteur van The Platform Society*

**"Wie op zoek is naar een  
nuchtere kijk op de huidige  
stand van de platformeconomie  
zal het moeilijk hebben een  
beter boek te vinden."**

Rogier De Langhe, economiefilosof  
Universiteit Gent

**"Het lezen van Martijns visie op hoe overheden met de uitdagingen én kansen zijn omgegaan, was herkenbaar, her en der confronterend, maar leverde bovenal nieuwe inzichten op."**

Nanette Schippers, projectmanager  
gemeente Amsterdam

**"Een topboek voor de easy followers."**

Marieke Blom, hoofdeconoom ING Nederland

**"Een heldere, complete en bovenal objectieve vertelling van hoe de platformeconomie zich heeft ontwikkeld en volwassen is geworden. Dit boek geeft actuele en relevante antwoorden, en toont de kansen en uitdagingen in de platformeconomie."**

*Michelle van Os, directeur Helpling Nederland*

De samenleving wordt de laatste jaren opgeschud door nieuwe platformorganisaties als Amazon, Uber en Booking.com. Met hun exponentiële groeicapaciteit en onorthodoxe strategieën groeien deze organisaties in een paar jaar uit tot spelers van wereldformaat. De platformrevolutie lijkt geen enkele sector te sparen.

Hoewel de platformrevolutie grote kansen biedt, zijn er ook genoeg vragen. Wat doen platformorganisaties anders? Wat kunnen bestaande organisaties hiervan leren? Welke rol is er voor de overheid weggelegd in de platformeconomie? Hoe benutten we de kansen en voorkomen de we mogelijke negatieve effecten?

Deze vragen stonden voor ondernemer en internationaal platformexpert en auteur Martijn Arets centraal tijdens zijn 60 reizen naar 16 landen waar hij in de afgelopen 8 jaar ruim 500 betrokkenen sprak. In *Platformrevolutie* analyseert Arets de belangrijkste ontwikkelingen en stakeholders, legt hij de meest prangende dilemma's bloot en schetst hij een visie op en roadmap naar de toekomst.



boomuitgeversamsterdam.nl  
www.managementimpact.nl