



'Europa kan platforms als Amazon reguleren'

Platforms maken de rijken rijker en de armen armer, zegt Sangeet Paul Choudary, adviseur van onder meer het World Economic Forum en ING. De verlossing kan alleen uit Europa komen, stelt de Indiër. Het continent heeft geen digitale reuzen als Amazon en AliBaba, maar kan de wereld leiden met slimme regulering.





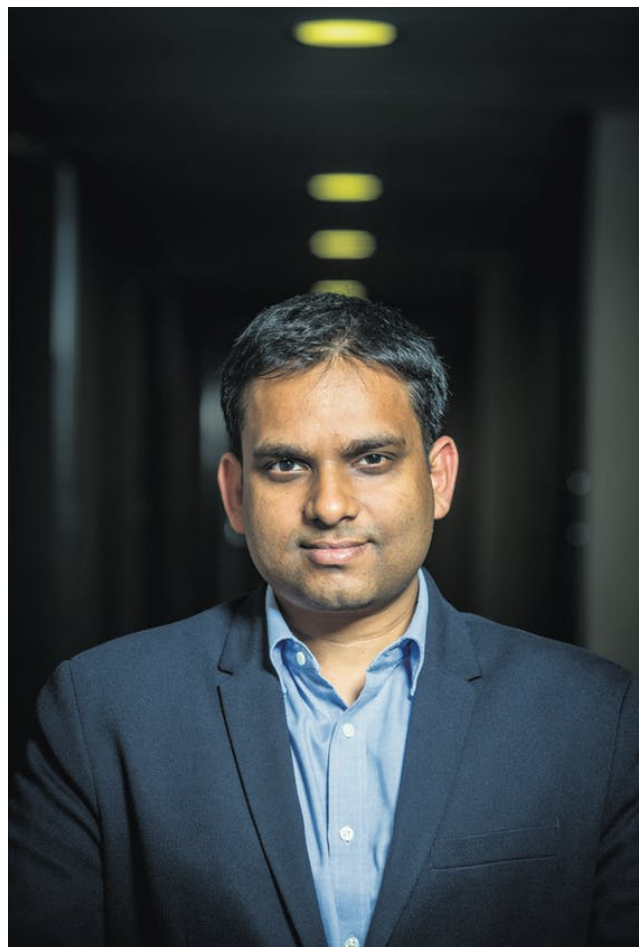
Foto: Peter Boer voor het FD

In een week waarin de politieke storm aanwakkert rond Facebook en Amazon, twee van de grootste digitale platforms ter wereld, maakt Sangeet Paul Choudary een tussenstop in Amsterdam. Hij zit aan tafel in een sober zakenhotel naast station Amsterdam Bijlmer, het hoofd tussen de schouders, de handen als een monnik gevouwen om een kop thee die hij niet drinkt. Niets verradt zijn status als expert in digitale platforms: een status die hem doorlopend in de lucht houdt tussen continenten, business schools en klanten.

Een dag voor het gesprek opende Donald Trump zijn eigen aanval op Amazon. In een serie tweets hield de Amerikaanse president het bedrijf verantwoordelijk voor de ondergang van winkels, en het uitknijpen van de U.S. Postal Service.

Geen wonder, zegt Choudary. 'Sinds een jaar is Amazon de grootste bedreiging die ceo's noemen in hun earnings calls [gesprekken met analisten over de financiële resultaten]. Doordat het zoveel gebruikers en zoveel data heeft, kan Amazon makkelijk een businessmodel ontwerpen voor een nieuwe bedrijfstak. En met de hoge winstmarges op Amazon Web Services subsidieert het zijn entree in een nieuwe markt. Het is een modern conglomeraat, waarin alle onderdelen zijn verbonden en elkaar versterken.

Containervervoerder Maersk, koeriersbedrijf UPS, retailers, farmaceutische bedrijven: iedereen is bang voor Amazon. En voor



CV
Onleiding

andere grote platforms als Alibaba en Tencent.'

Choudary spreekt in zacht, monotoon Engels. Gisteren kwam hij aan vanuit de VS. Vandaag bezoekt hij een Nederlandse klant. Overmorgen reist hij door naar zijn woonplaats Singapore. Zijn biologische klok verzet hij met melatonine, de zelfmedicatie van de reizende klasse. 'Als je een afspraak hebt met een klant, mag je geen last hebben van jetlag.'

We spreken elkaar kort voordat Facebook-ceo Mark Zuckerberg naar Washington reist, waar Congresleden hem zullen uithoren over zijn exploitatie van gebruikers, en de beïnvloeding van verkiezingen. Hij verwacht niet dat dit schade zal toebrengen aan de belangrijkste levensader van het bedrijf: de gebruikers.

'Ik geloof niet dat die zullen reageren. Ze zeggen dat ze het niet leuk vinden, maar ze blijven. Het enige dat Facebook kan opbreken is een ingreep door toezichthouders.

Het slaat natuurlijk nergens op om een gratis dienst te sluiten die het publiek bedient. Maar toezichthouders moeten wel reguleren welke adverteerders worden toegelaten in het ecosysteem van Facebook, welke toegang zij krijgen tot gebruikersdata en wat ze daar mee mogen doen. Dat geldt ook voor algoritmes die hun newsfeed besturen, want die polariseren de publieke opinie. Bij handgeschreven algoritmes is dat makkelijk, daar kun je de menselijke bedoeling in terugvinden. Dat is moeilijker bij deep learning algoritmes die zichzelf aanpassen en verbeteren.'

'Singapore, ooit vooral een fysieke haven, wordt nu een digitaal handelsplatform voor mkb-bedrijven'

Is de angst van al die ceo's reëel? Zijn grote platforms als Amazon en Alibaba te stoppen?

'Nee. Ze zijn onstuitbaar. Na media, telecom en retail zullen nog veel bedrijfstakken volgen. Tenzij de overheid ingrijpt en nieuwe regels stelt voor toetreding. Maar dat gebeurt tot dusver niet, want het belang van de consument krijgt voorrang.'

Wie volgen?

'De financiële sector en de gezondheidszorg zijn nu aan de beurt. Daarna bedrijven met veel activa, zoals de auto-industrie, de bouwsector en de mijnbouw. Autodesk is een goed voorbeeld. Het creëert een platform dat aannemers en gebouwenbeheerders met elkaar verbindt. De kern van dat platform is designsoftware. Er wordt een digitaal model van een nieuw gebouw gemaakt. Een aannemer coördineert zijn klus rondom dat model. Datzelfde model wordt weer gebruikt door de beheerder, om te zien hoe het gebouw in werkelijkheid presteert.'

De reputatie van Choudary, een dertiger, groeide net zo snel als de platformeconomie. Vorig jaar koos het World Economic Forum hem als 'Young Global Leader' - de titel voor toonaangevende ondernemers en wetenschappers onder de veertig - en als adviseur voor digitale trends. Bij ING zit hij in de 'global innovation council', een adviesraad. Na de publicatie van het boek *Platform Revolution*, waarvan hij co-auteur is, nam Harvard Business Review zijn ideeën op in de bundel 'must reads' voor 2017. Hij is verbonden aan Insead, de Franse business school, en aan de technische universiteit MIT in Amerika. Op het platform YouTube staat zijn speech in het Deense parlement van drie weken geleden. Daarin vertelt hij, op dezelfde zachte, gelijkmatige toon, met twee grote impressionistische landschappen in zijn rug, dat een andere platform stevig moet worden aangepakt: Uber.

Wat is uw probleem met het taxibedrijf?

'Uber zegt dat het de economie helpt door het ondernemerschap van de chauffeurs te ondersteunen. Als jij je baan verliest kun je Uberchauffeur worden. Maar je ondernemerschap wordt niet ondersteund. Je ritprijs wordt bepaald door het bedrijf en je moet bijna elke rit accepteren voordat je weet waar die heen gaat. Dat is geen ondernemerschap, dat is slavernij. Veel Europese overheden proberen nu Uber te reguleren. Ik adviseer de International Labour Organisation en verschillende overheden daarbij.'

Sterke platforms stimuleren ook innovatie in een bedrijfstak.

'Dat argument geldt niet meer. Daarvoor zijn ze te groot geworden. Amazon geeft andere verkopers zelfs korting om de laagste prijs te kunnen bieden. Maar als ik een concurrerend platform opzet, dan houd ik dat spel nooit vol, want daarvoor heb ik het geld niet.'

Waar zitten de financiers die hier een rol bij kunnen spelen?

'Als investeringsfonds is geen partij vergelijkbaar met het Japanse Softbank. Alleen AliBaba en Tencent opereren op dezelfde schaal. Ze zitten in dezelfde markten, gaan achter dezelfde typen bedrijven aan.'

Hebben andere investeerders zitten slapen?

'Grote Amerikaanse fondsen als Tiger Global en Andreessen Horowitz investeren ook in platforms, maar op kleinere schaal. Te klein voor het subsidiëren van een nieuwe markt en voor het verzamelen van de data om een netwerkeffect te realiseren.'

Het netwerkeffect, legt Choudary uit, is de sleutel voor een succesvol platform. De essentie: hoe groter je bent, hoe groter je wordt. Meer gebruikers trekken meer gebruikers aan. Dat effect treedt pas op als je een unieke set data 'vangt', zegt hij. Maar zelfs dan is het nog niet makkelijk, zoals Uber ondervindt.

'Uber, een investering van Softbank, moest zich uit bepaalde markten terugtrekken. Want zelfs als het bedrijf een netwerkeffect realiseert, dan nog kan het de klant niet opsluiten. Bij Facebook zit je opgesloten, want je kunt je vrienden niet overhevelen naar een ander platform. Maar op je telefoon kun je zomaar switchen naar een andere taxidienst. Zelfs de taxibestuurder kan makkelijk wisselen van app. Omdat Uber het netwerkeffect niet kan verdedigen, verkocht het zijn business in Zuidoost-Azië aan het grotere Grab.'

Platforms vergroten de ongelijkheid, schrijft u in uw blog. Maar het geeft mensen toch ook mogelijkheden om zelf geld te verdienen?

'Als jij je appartement een paar jaar geleden hebt aangemeld bij Airbnb, dan heb je al veel beoordelingen. Hoe meer goede ratings, hoe hoger je komt in zoekresultaten. Hoe meer mensen zien dat je goede ratings hebt, hoe meer boekingen. Dat is een feedback-loop die zichzelf in stand houdt. Maar als jouw buurman zich vandaag aanmeldt, dan begint hij zonder ratings. En daar komt hij bijna niet meer uit. Platforms maken de rijken rijker en de armen armer. Erger nog, het is willekeurige ongelijkheid. Jij had geluk. Je bent niet beter, je was er gewoon eerder bij.'

Hoe diep moet de overheid ingrijpen?

'Het hele ecosysteem rondom een platform moet worden gereguleerd. Is Amazon fair tegenover de verkopers, of maakt het concurrentie kapot? Verdient Facebook aan gebruikersdata, of kun je die zelf exploiteren? Behandelt Uber zijn chauffeurs goed? Exploiteert YouTube de auteursrechten van zijn gebruikers? Dit vraagt om allerlei typen regulering: vrije mededinging, privacy, arbeidsmarkt, intellectuele eigendom.'

Tien jaar terug begon Choudary zich te verdiepen in het 'platform': het meest succesvolle businessmodel sinds het verwisselbare scheermes. Facebook is een platform: aan de ene kant vrienden, aan de andere kant

‘Maersk, UPS, farmaceutische bedrijven, retail: iedereen is bang voor Amazon, Alibaba en Tencent’

reclame, nieuws en nepnieuws dat aan de vrienden wordt gevoerd. Een apparaat is een platform, zoals Google Home, dat eten voor je bestelt en tegelijk leert wat jouw leefpatroon is. Ook een 'slimme stad' kan een platform zijn, zo schrijft Choudary in zijn blogs, en zelfs een klein land. Het platform is een manier van denken.

Ook klassieke bedrijven ruiken aan de succesformule. ING wil een platform zijn voor andere banken, of voor de energiehandel. Energiebedrijf Eneco voor slimme gebouwen. Bouwbedrijf Heijmans voor kantoorbeheerders. Advocatenfirma De Brauw Blackstone Westbroek voor juridische documenten. Het afgelopen jaar verscheen de term gemiddeld twee keer per dag in het FD.

Hoe kan een land een platform zijn?

'De traditionele kracht van Singapore zat in de haven. Maar nu steeds meer handel een digitaal karakter krijgt, wordt de fysieke haven minder belangrijk. Daarom begint ze een handelsplatform voor mkb-bedrijven. Terwijl die hun transacties doen, verzamelt het platform hun data. Ook andere landen moeten dit platform kunnen gebruiken voor hun eigen mkb-bedrijven.'

Wat heeft Singapore daar aan?

'Denk aan Afrikaanse, Latijns-Amerikaanse en Oost-Europese landen die technologisch minder ver zijn. Fintechbedrijven uit Singapore kunnen de data op hun platforms analyseren en de juiste kredieten en verzekeringen

aanbieden aan lokale bedrijven. Singapore heeft een fintech-hub en sinds februari dit jaar ook een handelsplatform. Ik heb de overheid voorgesteld om die twee bij elkaar te brengen. Dat wordt nu intern besproken.'

Is zo'n strategie ook voor Nederland weggelegd?

'Nederland heeft altijd een sterke haven gehad. Het zou stevig moeten investeren in logistieke technologie, en de haven versterken met een platform. Wat bij Rotterdam binnenkomt, zwerft uit door heel continentaal Europa. Je kunt een platform bouwen dat alle opslagplaatsen, vrachtwagens en afleverlocaties in Europa digitaliseert. Dat geeft Nederland niet alleen greep op de vracht bij binnenkomst, maar tijdens de hele route die het daarna aflegt.'

Wat heeft de haven hier aan?

'Je verandert de hele transportketen in één marktplaats, die jij coördineert. Zoals The Warehouse Exchange, een platform dat magazijnen in Noord-Amerika digitaal inventariseert. Dat platform verbindt vervoerders met verhuurders van opslagruimte.'

Hoe kan een apparaat een platform worden?

'Philips levert radiologische apparatuur aan ziekenhuizen. Bij elke scan vangt zo'n apparaat data van een patiënt. Die data kunnen het centrum vormen van een platform dat de patiënt verbindt met de radioloog, de verpleging en het hele ziekenhuissysteem. In de industriële wereld is het complexer. Siemens, Bosch of Schneider Electric creëren platforms rondom het Internet of Things, zoals het slimme gebouw: dat zit vol sensors. Met de data uit die sensors coördineert het platform de diensten die andere partijen leveren aan dat gebouw. GE heeft een platform gecreëerd voor fabrieken. De machines krijgen "digitale tweelingen" in een computer, zoals avatars. Heb je een chemiefabriek, dan kun je digitaal bijhouden waar het goed gaat, of waar de toevoer stagneert. De data vormen het centrum van de fabriek. Derde partijen ontwikkelen weer apps voor die data. Zo verbindt GE iedereen op het platform.'

U adviseert ook ING. Is er een rolmodel voor een bank die zich als platform wil ontwikkelen?

'Niet echt. Maar je kunt denken aan Danske Bank in Denemarken. Die creëert een ecosysteem rondom hypotheek. Het verbindt consumenten met de bank, de notaris en de tussenpersonen. Capital One doet hetzelfde in de VS voor de auto-industrie. Ze hebben een end-to-end ecosysteem: via één platform bekijkt

de klant alle auto's uit een groot dealernetwerk, zoekt de financiering erbij en koopt de auto. Commonwealth Bank in Australië heeft een platform voor handelsfinanciering. Dat vangt alle informatie af over de handelende partijen, en wie wel of niet op tijd betaalt. Daarop baseert het zijn financiering. Als dit groot wordt, dan worden andere banken gereduceerd tot een commodity, een inwisselbare kredietverschaffer. Hun platform heeft dan alle data, waardoor zij de beste kredietverschaffer zijn.'

Moeten deze banken zich zorgen maken over Chinese platforms?

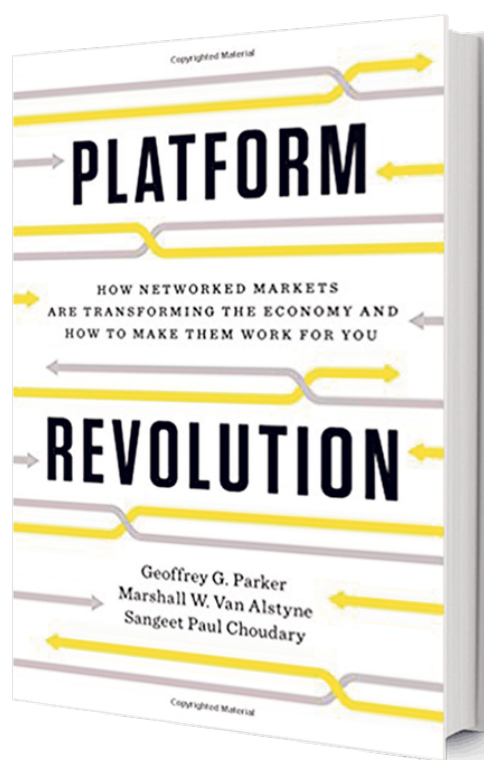
'Hun belangrijkste succesfactor is het communisme. Er was geen echte mkb-sector in China, banken financierden alleen grote staatsondernemingen. Toen kwam internetwinkel AliBaba. Die creëerde de economie van kleine productiebedrijfjes, begon data te verzamelen en krijgt nu een bankvergunning om die bedrijfjes te financieren, iets wat gewone banken niet doen. Dit is het gevolg van unieke omstandigheden. Het is maar de vraag of ze dit buiten China kunnen herhalen. AliBaba wil naar Europa komen met een gratis betaalservice. Internetgigant Tencent, eigenaar van WeChat, richt zich eerst op Europese winkeliers die Chinese toeristen bedienen. Als die betalingen via WeChat accepteren, dan volgen de Europese consumenten ook, hopen ze.'

Wat denkt u?

'Kunstmatige intelligentie is in China sterk ontwikkeld dankzij de enorme omvang van de interne gebruikersmarkt. De modellen voor kredietwaardigheid die ze met machine learning hebben ontwikkeld, helpen zeker om internationaal te groeien in de financiële dienstverlening.'

Is de rol van Europa uitgespeeld?

'Integendeel. Het is de enige regio die niets te verliezen heeft, en alles te winnen, want het heeft namelijk geen eigen platforms. Europa kan



de standaard creëren voor het reguleren van platforms. Daarin moet Europa leiden, want elders gebeurt het niet. Hier zijn veel kleine lanen, dat is een voordeel. Je kunt een bepaalde regulering uitproberen in Zweden, en als het werkt ook in andere landen toepassen.'

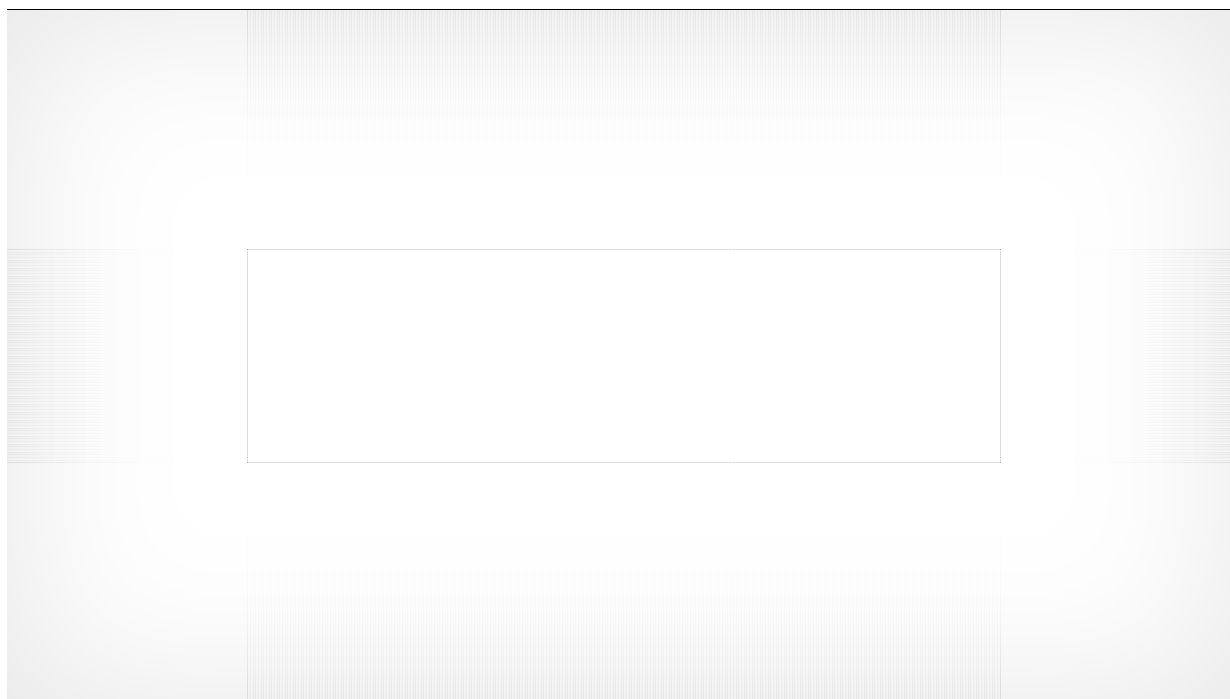
Zweden zal zeggen: als wij regels stellen en andere landen niet, dan verliezen wij bedrijven.

'Dat is waar. Je kunt alleen reguleren als je gelooft dat dit een betere optie is dan het houden van de business, zoals Denemarken en Spanje doen met Uber.'

Is regulering een goede strategie op de lange termijn?

'Het zou niet goed zijn als andere regio's zich aantrekkelijk kunnen maken als regelarme gebieden. Op de lange termijn zal Europa zijn eigen technologische vaardigheden moeten ontwikkelen. Voor Nederland is dat logistieke technologie. Als het zijn havenstrategie serieus neemt.'

AD BY STREAMADS



Door Jan Fred van Wijnen



Meest gelezen



Hoveniers vinden de overheid geen fijne opdrachtgever meer



Projectleider blijft erbij: Feyenoord-stadion wordt geen kostendebacle



Jumbo-vestigingen gaven medische gegevens door