

Het misverstand over platformen

Prof Dr C.N.A. Molenaar

Opeens lijkt het wel of iedereen een platform heeft, terwijl het gewoon een website of portal is, zoals we deze al 20 jaar kennen. Het samenwerken met andere aanbieders is nog geen disruptief platform, het is gewoon een nieuw verkoopkanaal. In deze context moet ook de ontwikkeling van de grote websites met veel bezoekers worden gezien. Andere aanbieders mogen mee profiteren van het grote aantal bezoekers en van de faciliteiten die deze webshop biedt. Er moet wel een prijs voor betaald worden, die op kan lopen tot 20% en soms nog meer. Dit soort "platformen" worden *aggregators* of single sided platformen genoemd. Een voorbeeld in Nederland is Bol.com en internationaal Amazon.com

Aggregators zorgen voor efficiency in het verkoopproces van derden aanbieders, door deze te laten profiteren van de marktaantrekkelijkheid van de grote webshop en door de efficiency in de afhandeling. Hierdoor worden kosten bespaard en hopelijk extra omzet bereikt. Deze aggregators bieden de producten van derden aan naast de eigen producten. Hierdoor ontstaat een keuzemogelijkheid voor de bezoekers als dit gelijkwaardig in de eerste zoekopdracht wordt gepresenteerd. Het voordeel voor de grote webshop, de aggregator, is dat er een groter aanbod komt zonder dat er risico wordt gedragen over voorraad (niet verkoopbare voorraden). Het is ook een stimulans om meer bezoekers te trekken en daardoor de eigen marktaantrekkelijkheid (en omzet) te vergroten. Aggregators leiden niet tot concurrentievoordeel voor de 'derden' partijen, omdat er alleen gebruik gemaakt wordt van een nieuw verkoopkanaal. De marktstructuur blijft intact. De disruptieve factor van de eerste toetreders op internet is allang vervlogen. Het is nu een extra kanaal (wellicht onderdeel van een multichannel strategie). Maar hier wordt wel een prijs voor betaald. Naast de provisie, zoals genoemd, ook kennis over het koopproces, de conversie en de aantrekkelijkheid van producten. Deze kennis komt bij de aggregator, die dat mede kan gebruiken voor de bepaling van de eigen strategie.

Is dit een goede ontwikkeling?

Deze vraag is niet eenvoudig te beantwoorden. De grote aanbieders worden steeds groter en machtiger en krijgen daardoor een sterkere marktpositie, de kleinere aanbieders zijn steeds meer afhankelijk van de grote aanbieders met alle risico's van dien, maar is er een

alternatief? Een belangrijke vraag is wie gaat verkopen op deze website? Als dit een winkelier is, zijn de consequenties minder vergaand dan bij een leverancier. Een winkelier ontvangt marge en besteedt een deel van de marge aan de provisie voor de grote website. 20% is vaak een halvering, soms meer van de eigen marge waar een grotere omzet tegenover moet staan om deze kosten te compenseren. Als dit niet mogelijk is, leidt dit tot een afnemend resultaat, maar dit leidt wel tot een grotere afhankelijkheid aan de aggregator. Een eigen webstrategie zou beter zijn, maar ja, dat kost ook geld en leidt niet zelden tot een teleurstellend resultaat. Daarom moeten winkels ook veel meer gebruik maken van de nieuwe technieken, gebaseerd op de smartphone, om verkoop te stimuleren en op samenwerking in de winkelstraat tussen de winkeliers om het winkelen meer hedonisch te maken.

Voor leveranciers is een aggregator een nieuw verkoopkanaal. Hierdoor bespaart een leverancier de marge, die anders betaald moet worden aan de winkelier (of een distributeur). Dit kost dan 20%, maar altijd minder dan de provisie voor de winkelier die tenslotte hogere kosten heeft. Het is wel de vraag of de leverancier dan meer kennis krijgt van de klanten, vaak wordt deze informatie niet gedeeld met de aanbieder. Aggregators zijn verkoopplatformen, waarbij naast het eigen aanbod ook aanbod van derden wordt aangeboden.

MultisidedPlatformen

De disruptie ontstaat met de zogenaamde multisided platformen. Hierbij moet u denken aan AirBnB, Thuisbezorgd.nl, Uber en Alibaba. Deze platformen hebben geen eigen aanbod, geen eigen producten, maar zijn alleen tussenpersoon. Als onafhankelijk tussenpersoon brengen ze vraag en aanbod bij elkaar. Dit gebeurt via de matching module, die gebaseerd is op een vraagfilter en een aanbodfilter. De bezoeker geeft aan wat hij/zij zoekt, dit kan een leverancier zijn, een product of specificieert alleen de behoefte. De aanbieders gebruiken dezelfde criteria voor hun producten en diensten, zodat er een match kan ontstaan. Dit proces is vergelijkbaar met een relatiesite zoals relatieplanet of Tinder. Dit zijn ook multisided platformen, die het belang dienen van beide zijden. De focus ligt ook op het aantrekken van aanbieders en van vragers. Hierdoor verandert de marktstructuur. Deze multisided platformen binden klanten en bieden klanten een vraagsturing in plaats van een

gestuurd aanbod. De customer journey, de supply chain en logistiek worden verzorgd door het platform. Het platform moet onafhankelijk zijn om de huidige markt te veranderen. Op deze platformen kunnen winkeliers ook betrokken zijn, maar vaak als vervolg op de leverancier. De leverancier biedt producten of diensten aan en geeft een suggestie voor het distributiepunt of winkel. Deze ontvangt de order rechtstreeks en kan deze afhandelen.

Hiermede komt het oude model onder druk. Om betrokken te blijven moet de winkeliers toegevoegde waarde leveren, de zogenaamde added value. Als de winkelier alleen een ophaalpunt is, zal de waarde snel verdwijnen en zullen leveranciers rechtstreeks gaan aanbieden. De mogelijkheden en faciliteiten zijn immers aanwezig. Multisided platformen zorgen op deze wijze voor een structurele verandering. De supply chain zal verdwijnen door de matching en selectie methodiek en de directe levering door leveranciers. Door marketingbudgetten te bundelen zal het platform bezoekers aantrekken voor het platform, hoe meer vragers hoe meer aanbieders en zo groeit een platform op basis van netwerkeffecten. De oude supply chain en distributiepunten verliezen dan hun waarde. Deze ontwikkeling is negatief voor bestaande winkels (en distributeurs). Het is noodzakelijk dat winkels een eigen aantrekkingskracht gaan ontwikkelen, evenals bij de aggregators, maar ook dat winkels zich opnieuw gaan beraden over de toegevoegde waarde voor kopers.

De huidige ontwikkelingen geven aan dat deze slag nog niet zo eenvoudig is. Warenhuizen verliezen steeds meer terrein, zoals blijkt uit de ontwikkelingen bij Sears, House of Fraser, Lewis's, Debenhams, JC Penny en Hudson Bay. De concentratie van het winkelaanbod is een goede ontwikkeling om de aantrekkelijkheid van winkelgebieden te stimuleren, maar hierbij geldt dat de "hedonie" niet bereikt wordt door winkels, maar door een gecombineerd aanbod van horeca, winkels, cultuur en ontspanning.

Pas op voor de platformillusie

Uit bovenstaande analyse is duidelijk dat er sprake is van een platformillusie. Hierdoor kan een verwachting ontstaan die niet reëel is. Geen vraag gestuurd aanbod, een verkeerde keuze van aggregator, te weinig omzet groei om de kosten te compenseren of andere bijeffecten. Alles wordt een platform genoemd, ook als het alleen om een gezamenlijk aanbod gaat. Een nieuw distributiekanaal (de aggregator) gebaseerd op de aantrekkelijkheid

van een webshop met veel bezoekers is een efficiency en optimalisatie van bestaande structuren en processen. Dit is vergelijkbaar met een aantrekkelijk winkelcentrum waar de vele bezoekers ook zorgen voor een aantrekkelijkheid voor winkeliers en vastgoed (hogere huren). Dit is ook de structuur van de aggregator. Oude wijn in nieuwe zakken met een dominante partij en veel afhankelijke partijen.

Bij een *multisided platform* is de focus niet op verkoop, maar op binding tussen behoeften en aanbod. Een onafhankelijke partij zorgt voor de juiste match. Dit is uiterst krachtig, zoals blijkt uit Thuisbezorgd.nl, AirBnB, Booking.com, Uber, Etsy en diverse BtoB partijen op het gebied van vervoer, vracht en logistiek. Een herschikking van het keuzeprocess en de supply chain zijn het gevolg, de disruptie. Er is welhaast geen andere keuze te maken dan meedoen. Dit blijkt wel bij thuisbezorgd.nl, waar de gemiddelde aanbieder een omzet genereert van 80.000 euro. Is dan een bijdrage aan de marketingkosten van 13% niet heel redelijk?

Ook Alibaba is de redding voor de vele miljoenen kleine fabriekjes in China, die via Alibaba een marketingpartner hebben die de marketing kan verzorgen over de gehele wereld. Dit leidt tot een economische impuls voor veel afgelegen plaatsen in China, voor fabriekjes die nooit zouden bloeien zonder Alibaba. Ook in Nederland is het essentieel dat hier over wordt nagedacht en een keuze wordt gemaakt uit een aggregator (alleen een nieuw kanaal met sterke afhankelijkheid van de grote webshop), of een multisided platform (met een andere structuur en onafhankelijke marktkracht) of doorgaan op de oude manier.

Op 14 en 22 november as. zal ik tijdens masterclasses de impact van platformen nader toelichten en de kansen aangeven. Uiteraard is er ook gelegenheid om praktijkcases te bespreken. Aanmelden kan via <https://www.contextuallearning.nl/platform-strategie/>