

Amazon.com leidt de weg naar de toekomst

Prof Dr C.N.A. Molenaar

3 juni 2018

De berichten volgen elkaar snel op. Blokker laat een recordverlies zien van 344 miljoen, maar is volop in de transformatiefase. De ontwikkelingen van de laatste maanden laten, na een diepe sanering, een positieve ontwikkeling zien. Bristol schoenen sluit 20 winkels, ombouw van andere winkels is stopgezet, maar ondertussen wordt gewerkt aan een nieuwe strategie.

De transformatiefase

In Engeland zijn de problemen in de retail (de winkelstraat) nog groter. Marks&Spencer heeft aangekondigd 100 winkels te zullen sluiten, en de nieuwe topman, Archie Norman, werkt aan een nieuwe strategie. Op basis van zijn trackrecord wordt verwacht dat het bedrijf eerst gesaneerd wordt om daarna verkocht te worden. Amazon.com wordt gezien als de meest waarschijnlijke koper. De grote transitie in de retail is geen Nederlandse activiteit, maar alle westerse markten hebben te maken met een veranderend koopgedrag van consumenten, een heroriëntatie van bedrijven (ook in de keten) en een snelle adoptie en adaptie van de technologie. "Doing digital", het toepassen van technologische mogelijkheden binnen bestaande structuren en modellen, is niet voldoende om te overleven. Nieuwe startups en succesvolle bedrijven zijn vaak niet ouder dan 1 of 2 decennia, maar gebruiken digitale mogelijkheden als basis voor hun bedrijf: "Being digital." Bedrijven als Alibaba, AirBnB, Uber, Facebook, Netflix, maar ook Google maken gebruik van transparantie en cloud computing als basis voor hun bedrijfsvoering. Deze bedrijven concentreren zich op de wereldmarkt, hebben een vergaande customer-first focus en vernieuwende businessmodellen.

De visie van Amazon.com

De conclusie van Werner Vogel, CIO van Amazon.com, tijdens de IEX Beleggersdag, een congres in Amsterdam, op 1 juni was heel duidelijk:

Zonder innovatie geen toekomst

Hiërarchie belemmert de innovatie van een organisatie, omdat medewerkers alleen maar bezig zijn om hun positie veilig te stellen. Maar dit geldt niet alleen voor bedrijven, ook voor belangengroepen in de retail en lobbyisten. Beetje krimp, vooral veel verbieden, maar niet veranderen en aanpassen aan de nieuwe koop-en marktomstandigheden. Waar gaat dit heen?

Werner Vogel schetste een duidelijk beeld voor de retailers van vandaag (al hoewel die niet in de zaal waren tijdens deze beleggersdag). **Het is niet Amazon.com die de vijand is, maar de retailers zelf** en daaraan gelinkte partijen; dat zijn de echte vijanden. Zij willen hun rol behouden, de keten in stand houden en vooral niet veranderen. Als we kijken naar het businessmodel van Amazon zien we duidelijke signalen van de verandering. Amazon.com heeft 58% van de onlinemarkt in Amerika in handen en maken winst met hun webshop. Buiten Amerika wordt verlies geleden op de webverkopen, omdat nog steeds een marktpositie veroverd moet worden. Het principe: *the first mover takes 70% gold* voor Amerika en Amazon, maar westerse markten zijn nu volwassen dus daar zijn al first movers (zoals Bol.com). Amazon heeft dus in andere markten haar focus verschoven, een top 3 positie is genoeg, maar willen wel leidend zijn bij andere technologische toepassingen.

Cloud computing is bijna uitgevonden door Amazon; Amazon webservice (AWS) is de grootste cloud aanbieder ter wereld. Meer dan 60% van alle websites (en internetdiensten) draait op een cloud (AWS) van Amazon. Ook draagt deze activiteit voor meer dan 50% bij aan de winstgevendheid. Maar cloudcomputing is een integraal onderdeel van de zogenaamde Multisided platformen, zoals ik beschreven heb ik mijn boek *De kracht van platformstrategie*. Amazon ziet in een "multisided platformstrategie" de grootste disruptieve ontwikkeling en winstmaker voor de eerstkomende jaren. *Kindle* is het boeken platform, waarbij auteur zijn/haar eigen boek mag verkopen naast de vele andere ebooks. *Prime* is een platform voor de goede klanten (prime leden) en *Alexa* is het begin van een platform voor "Internet of Things". Alexa is geheel spraakgestuurd, die alle producten, die

van belang zijn voor een gebruiker, koppelt en aanstuurt via spraak. De “human interface”, op spraak gebaseerd, is nog maar het begin van spraakgestuurde platformen, op ieder terrein. Nu al zien wij dat Amazon een significant deel van de winst haalt uit deze, op Alexa gebaseerde, platformen en dat is absoluut onze toekomst (zei Werner Vogel).

Wij en Europa hebben het nakijken

Maar ook in de retail en wat breder in Europa zien wij dezelfde ontwikkeling (disruptie). Langzamerhand dringt het besef door dat Europa te laat is voor de platform-tsunami uit Amerika (Amazon, Facebook, Uber, AirBnB) en China met bijvoorbeeld Alibaba en JD.com naast vele anderen. ***Te laat betekent meteen kansloos.*** Het enige wat je dan nog kunt doen is bestraffen en via regelgeving verbieden. Maar de politieke historie leert ons dat regelgeving niet te lang kan ingaan tegen de wensen van het publiek. Het houdt een ontwikkeling tijdelijk tegen, maar niet permanent. Straffen in de vorm van boetes opleggen is slechts een vertraging, maar dan moeten er wel alternatieven komen. Tegenover de expansie budgetten vanuit Amerika en China voor platformen, tientallen miljarden per land, steekt het researchbudget van de EU van 600 miljoen schril af. Deze platformen verbieden is snijden in het eigen vlees, immers er ontstaan veel netwerkeffecten die klanten en bedrijven verbinden en leiden tot economische en maatschappelijke voordelen en krachten. Door te verbieden zetten wij onszelf nog verder op achterstand en uiteindelijk leidt dit ook tot economische erosie.

Facebook heeft een dominante positie verworven in de communicatie tussen mensen onderling en met bedrijven, *Linkedin* is leidend in zakelijke connecties en zakelijke informatie tussen participanten en bedrijven, *AirBnB* is leidend in de toeristenwereld/tijdelijke huisvesting, *Thuisbezorgd.nl* verbindt particulieren met aanbod van maaltijden en *Amazon* heeft de infrastructuur. *Ayden* is een wereldspeler voor online betalingen (een Nederlands bedrijf die snel naar Amerika is gegaan). Analisten waarderen een bedrijf vaak op waardegroei en winstpotentie, en dat is de reden waarom Amazon ongekend populair blijft bij analisten, en door de innovaties ook bij consumenten en bedrijven (de huidige waarde van Amazon is 800 miljard en groeit snel). Amazon als vijand is moeilijk te verslaan, maar Amazon moet niet op onderdelen worden beoordeeld, maar op de integratie van alle nieuwe ontwikkelingen. Amazon als een MSP-platform, een

infrastructuur, een data gedreven onderneming, die steeds meer markten veroverd met infrastructurele toepassingen. Eerst de boekenmarkt, toen de retailmarkt, de automatiseringsmarkt (o.a. cloud) en recentelijk de levensmiddelenmarkt. Al deze toepassingen worden nu uitgerold naar ontwikkelde landen op weg naar wereldhegemonie?

Infrastructuur is bepalend voor de toekomst

Maar nog krachtiger zijn de infrastructurele ontwikkelingen met cloud (wederom), devices als Kindle, Alexa. Devices, die de basis zijn voor netwerken, spraakgestuurd, pro-actief met Alexa. Steeds meer wordt Amazon een integraal onderdeel van ons leven. Alexa komt al voor in veel producten, van auto's tot koelkasten tot tandenborstels. Een wereldwijd omvattend netwerk met verbindingen, netwerkeffecten en bovenal informatie en kennis voor Amazon. Nieuwe businessmodellen en verdienmodellen, die krachtiger zijn dan de oude modellen, die nog vaak gebaseerd zijn op transactiewinsten. Een combinatie tussen gratis en "paid services" of abonnementen. Devices als toegangsmiddel (access) onder de kostprijs verkopen, om daarna de winst te pakken op diensten, is een beproefde strategie van Amazon.com. Concurreren op producten met het oude verdienmodel is dan onmogelijk.

Waarom moet je winst maken op producten als dit leidt tot steeds meer Prime leden?

Waarom moet je winst maken op Alexa Echo (het device) als je meer winst kunt maken met de toepassingen?

Waarom moet je winst maken op de Kindle reader als je winst kunt maken met de e-Boeken?

Toch zijn er kansen

Deze nieuwe wereld is bedreigend voor de huidige wereld, ontkennen is fataal, Amazon denkt in het groot, heeft de macht en het kapitaal, maar terecht zegt Werner Vogel: "Think big; Think small is a selffulfilling prophecy". Misschien is dit wel de belangrijkste les van Amazons visie. Een netwerkeffect is samenwerken. Ontwikkelingen beginnen bij het eindresultaat, de klant, om vandaaruit terug te leiden naar wat er moet gebeuren. De kracht van platformen (MSPs) met netwerkeffecten kon niet duidelijker gebracht worden. **Niet meedoen is geen keuze meer. Saneren, aanpassen en dan aanhaken is het devies.** Precies zoals Marks&Spencer en Blokker nu laten zien.

cor@cormolenaar.nl