

## **De kracht van Platformstrategie: het is buigen of barsten.**

Door Prof Dr C.N.A. Molenaar, 14 mei 2017

Opeens heeft iedereen een platform. Websites, portals, marktplaatsen alles wordt platform genoemd en toch is dat een misvatting. Een platform heeft toe- en uittrekders, er is interactie en communicatie. Dit zijn zogenaamde multidimensionale platformen waarbij iedereen, die iets te vragen heeft of aan te bieden heeft, een plaatsje heeft. Klanten communiceren met elkaar en bieden misschien eigen of gebruikte producten aan, bieden hun diensten aan op basis van een interesse. Aanbieders bieden producten of diensten aan en dienstverleners hun specifieke services.

Een platform faciliteert deze interactie, maar zorgt ook voor actieve communicatie.

Facebook is een voorbeeld van een communicatieplatform, Etsy van een verkoopplatform voor kunstenaars en nijvere huisvlijt, Alibaba voor aanbieders en Thuisbezorgd.nl of Booking.com zijn ook bekend. Deze platformen maken geen gebruik van de regels van de oude aanbedeconomie, hebben niet de oude businessmodellen, noch zijn ze gericht op harde verkoop. Deze platformen zijn ontmoetingsplaatsen waar aanbieders en vragers samen komen, deze platformen faciliteren de contacten (door zoek- en suggestie diensten, door database gebaseerde faciliteiten, voor betalingen en marketingcommunicatie). Deze ontmoetingsplaatsen maken directe verbindingen mogelijk tussen vragers en aanbieders en verdienen aan alle mogelijkheden.

**Ook Belgische klanten van Zalando kunnen voortaan online gepersonaliseerd stieladvies krijgen. De stieladviesdienst Zalon bestaat al sinds 2014, maar was eerst alleen in Oostenrijk, Zwitserland en Nederland beschikbaar.**

**Bron: Nu.nl**

Door deze ontmoetingsplaatsen en de directe contacten tussen aanbieders en vragers zijn ontmoetingsplaatsen erg disruptief. Booking.com en AirBnB veranderden en veranderen nog steeds de Hotelwereld. Uber is disruptief voor de taxiwereld, maar ook voor logistiek en Facebook heeft veel face-to-face contacten overbodig gemaakt (evenals Skype). Deze disruptie begint nu in volle hevigheid los te barsten in de oude, aanbodgerichte, wereld. Oude businessmodellen staan onder druk en prijzen eroderen nog meer. Klanten hebben

overzicht, er wordt ingespeeld op behoeften en zijn betrokken bij het totale proces.

**Meedoen is noodzakelijk, aanpassen een voorwaarde.** Maar de tijd dringt.

*De kracht van platformen (ontmoetingsplaatsen)*

Echte communicatie en interactie tussen vragers en aanbieders en kennis van zoek- en koopprocessen leidt tot een heel specifiek aanbod, de zogenaamde “curated content”.

Alleen aanbiedingen die echt bij je passen. Maar ook de interactie met het aanbod leidt tot personalisering. Niet meer zoeken naar kledingstukken, maar bijvoorbeeld door het bouwen van een “moodboard” met alle relevante producten en dit in een keer bestellen, ongeacht de leverancier. Een beetje hulp van een vlogger of styliste zorgt voor een perfecte match tussen wensen en geïntegreerd aanbod. (Dit is o.a. te zien bij [www.frendz.nl](http://www.frendz.nl)).

Maar ook alleen aanbod zien op basis van geavanceerde matchingsmethodieken en directe koppeling met de leverancier komen voor zoals bij Amazon.com of Alibaba.com. Duidelijk is dat Alibaba een geavanceerde ontmoetingsplaats is tussen de vragers en aanbieders. Een specifieke matching toont je producten, die bij je wensen en behoeften passen. Alibaba faciliteert en regisseert de aankoop direct met de fabrikant. Rechtstreeks kopen bij de fabrikant kan hierdoor betrouwbaar gebeuren (garantie Alibaba) en ook nog erg goedkoop. Technologie is de basis, het is **being digital**, in plaats van **doing digital**. Niet meer digitale mogelijkheden toepassen in een bestaand model, maar het model baseren op digitale mogelijkheden. Dit is een verandering van structuur en daarom zo disruptief. Het is vergelijkbaar met de overschakeling van gas naar electra of van paard en wagen naar auto. Being digital maakt optimaal gebruik van de mogelijkheden van digitalisering, cloud computing, Internet of Things en interfaces. Daar kan het bestaande aanbodmodel niet mee concurreren, de added value van het nieuwe model is te groot, de aanbiedingsprijzen te laag en de services te persoonlijk. Het is een kwestie van aanpassen of verdwijnen. De impact in markten is al merkbaar bij de Hotelmarkt, (Booking.com en AirBnB.com) de reiswereld (Trivago, AirBnB), de restaurants (Thuisbezorgd.nl), de retail (Alibaba.com maar ook Bol.com en Coolblue.nl), dus wanneer zal de disruptie ook in andere markten toeslaan? Is Picknic de disruptor in de foodwereld of nemen de merkfabrikanten het initiatief in een eigen “ontmoetingsplaats/platform”?

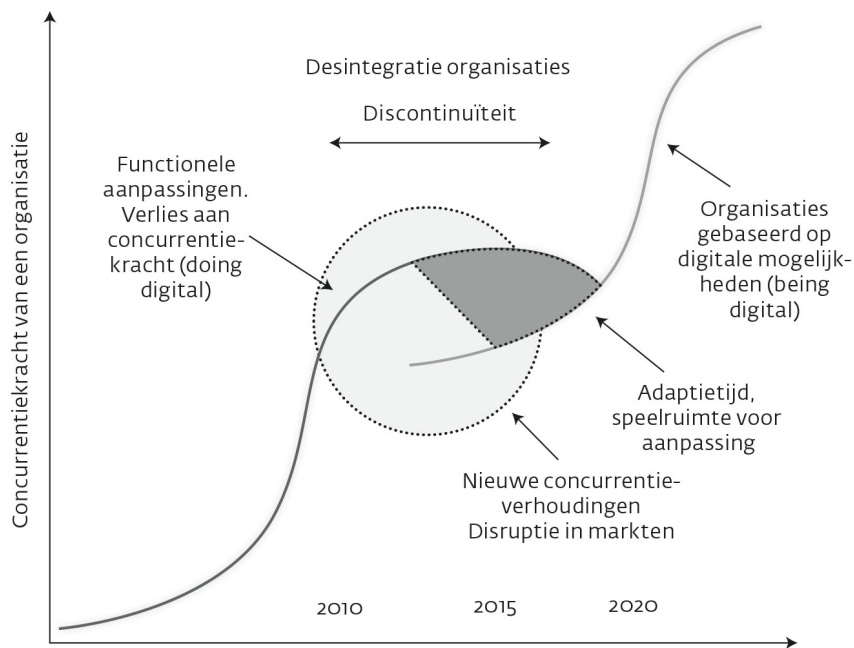
Heineken concurreert sinds maart rechtstreeks met de supermarkten. De brouwer heeft een eigen online bierwinkel gelanceerd, onder de naam Beerwulf.com. De gelijknamige start-up is honderd procent eigendom van Heineken. In de webwinkel zijn echter niet alleen bieren van de Amsterdamse grootbrouwer te krijgen: zo'n 80% van het assortiment komt van kleinere, ambachtelijke brouwers.

### De producenten slaan terug

Grootwinkelbedrijven hebben jarenlang de druk op fabrikanten opgevoerd, maar nu slaan de producenten terug. Ze ondergraven openlijk de macht van de winkeliers door hun spullen ook te verkopen via sociale media, digitale marktplaatsen zoals Amazon en Alibaba of eigen winkels. Als het helpt verkopen ze, net als Heineken, zelfs producten van concurrenten om zonder tussenschakel aan consumenten te kunnen leveren.

## De omschakeling van een klassieke structuur naar een nieuwe, digitale structuur

Uit onderstaand model is af te leiden dat de verandering niet alleen uiterst disruptief is, ten koste gaat van de huidige aanbieders (online en fysiek), maar ook nog eens erg snel gaat. De tijd om aan te passen is maar kort.



Bron: aangepast van: [scientificcomputing.com](http://scientificcomputing.com) Michael Elliott, Current Perception and New Path, maart 2014

Door interactieve multi-dimensionale platformen wordt optimaal gebruik gemaakt van de digitale mogelijkheden. Dit leidt tot een structuur aanpassing. De tijd om te veranderen is maar kort, inherent aan de exponentiele groei van dit soort platform.

Maar het blijft niet bij deze structuurverandering, ook het businessmodel verandert. Nu nog is het businessmodel gebaseerd op winst per transactie.

Inkoopprijs+winstmarge=verkoopprijs. Veel verkopen veel winst. Kostenbesparing leidt tot meer winst. U kent de theorieën wel. Alleen deze nieuwe toetreders hebben andere businessmodellen, waardoor ze snel kunnen groeien (growth hacking): Amazon.com maakt

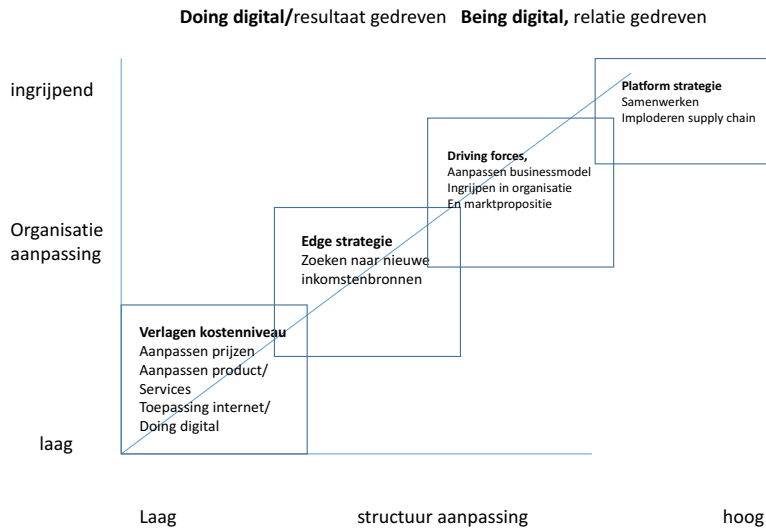
meer winst met internetdiensten en Prime services<sup>1</sup> dan met verkopen. Alibaba maakt ook veel winst met advertenties, zoekpreferenties en “preferred ranking”. Voor Google geldt dit ook, terwijl Facebook juist winst haalt uit hun advertisingmodel. Platformen als tussenpersonen, zoals Alibaba en Etsy halen hun winsten uit bemiddelingskosten voor vragers en aanbieders, uit advertenties en informatie. Dan doet zich het fenomeen voor van populariteit: hoe meer bezoekers hoe interessanter voor aanbieders, hoe meer aanbieders hoe interessanter voor bezoekers. In beide gevallen ook weer interessanter voor adverteerders. Voor Bol.com zijn het aantal bezoekers dan ook van groot belang voor de extra inkomsten (advertising en provisie) en de onderhandeling naar dienstverleners van logistiek tot fulfilment. **Hoe kun je nog met een oud transactiemodel concurreren tegen deze nieuwe businessmodellen die op een andere manier geld maken?**

### *Aanpassen*

Aanpassingen zijn onvermijdelijk. Voor nieuwe toetreders is het makkelijk, maar voor bestaande organisaties? Het moet snel gaan, nieuwe toetreders in de fysieke en platformwereld laten een exponentiële groei zien, het zogenaamde **growth hacking**, snel marktaandeel veroveren. Maar toch moeten aanpassingen gecoördineerd gebeuren, incrementeel, stap voor stap. Het onderstaand model laat zo een aanpassingsstrategie zien. Uitgaan van eigen kracht, zoeken naar nieuwe verdienmodellen, aanpassen van de organisatie en zoeken naar samenwerking en tenslotte het imploderen van de supply chain en samenwerken in multi-dimensionale interactieve platformen. Wachten is gevaarlijk, te snel veranderen ook, maar met kennis van het koopgedrag van klanten, interactie met klanten en een visie op veranderingen de komende jaren ben je klaar voor het heden..

---

<sup>1</sup> Een service concept waarbij leden gratis de bestellingen thuisbezorgd krijgen, recht hebben op snelle levering en bijvoorbeeld ook gratis streaming video kunnen kijken. Dit kost \$99.00 per jaar. Hier doen 80 miljoen Amerikanen aan mee. Een directe cashflow aan het begin van ieder jaar van een kleine 8 miljard dollar voor Amazon. Amazon Webservices, waarbij iedereen gebruik kan maken van de hostingfaciliteiten van de computers van Amazon, had vorig jaar een omzet van 12.2 miljard en droeg ruim 3 miljard bij aan de winst.



Veranderingsmodel voor bestaande organisaties. Van doing digital naar being digital.

In het boek *De kracht van platformstrategie: het is buigen of barsten* wordt uitvoerig ingegaan op de kracht van ontmoetingsplaatsen (platformen), de disruptie in markten maar ook de kansen voor bestaande aanbieders.

Alleen is de urgentie wel erg groot voor veel bedrijven: **is het 1 voor of 1 over 12?**



[boek bestellen?](#)