



INCLUSIEF
GRATIS
E-BOOK

HET EINDE VAN CONCURRENTIE?

Zakendoen in de
platformeconomie

COR MOLENAAR

Boom

Het einde van concurrentie?

Zakendoen in de platformeconomie

Prof. dr. C.N.A. Molenaar

Boom

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
1 Inleiding	11
2 De ontwikkeling van de netwerkeconomie, kansen en bedreigingen	17
3 De nieuwe marktomstandigheden	41
4 Van supplychain naar netwerk	59
5 Netwerken worden de concurrentie	87
6 Technologie als basis voor nieuwe concurrentieverhoudingen	111
7 Het gaat om klanten, niet om producten: een visieverandering	131
8 Nieuwe marketing- en concurrentieprincipes door de adoptie van de technologie	143
9 Naar de toekomst toe, aanhaken of verdwijnen?	157
Bijlage 1 Bidfood, ontwikkeling en uitrol platformstrategie	173
Bijlage 2 Datingsites, een voorbeeld van een multi-sided platform	180
Bijlage 3 Netflix en Talpa	184
Bijlage 4 Aggregators: Amazon en Bol.com	187
Verschillen tussen diverse samenwerkingsvormen	188
Eindnoten	191

Voorwoord

De fricties die wij ervaren bij het zakendoen, en in feite ook in de maatschappij, zijn terug te voeren tot de impact van technologie. Er is sprake van een transitieperiode van 'doing digital' naar 'being digital'. Dit heeft effect op ieder onderdeel van ons leven, privé en zakelijk. Alleen maar het observeren van veranderingen, lezen over conflicten van het oude model ten opzichte van het nieuwe model leidt tot verwarring. De huidige ontwikkelingen en fricties vragen om een diepgaander onderzoek. Daarin zal inzicht over de ontwikkelingen een noodzaak zijn, wil je succes hebben. Er zullen veel meer partnerships ontstaan, organisaties gaan samen optrekken en krachten bundelen. De stap van order entry naar nieuwe digitale business-ecosystemen zal hiermee gezet gaan worden. Oftewel: van 'doing digital' naar 'being digital'.

Hoe komt het dat deze nieuwe concepten opeens zo snel kunnen groeien (netwerkeffecten)? Dat de internationale groei een kwestie van maanden is, of nog korter, waar er vroeger tientallen jaren of langer over gedaan werd? Hoe komt het dat nieuwe ondernemingen kunnen blijven bestaan ondanks alle gigantische verliezen? De omschakeling van een op transacties gebaseerd model naar een waardemodel vraagt een aanpassing in de organisatie, in de focus maar ook in de strategie. Opeens komen oude termen weer boven zoals 'commodification', een term die belangrijk was voor Karl Marx, waarmee aangegeven wordt dat iedere handeling een waardecomponent is. Waarom worden prijzen dan bepaald op basis van een ruil van producten (transactiegericht) en niet op basis van budgetten (waardegericht)? Deze verandering alleen al

vraagt om een nieuwe visie, waarbij oude criteria en (marketing)instrumenten aangepast moeten worden op basis van waarderuil.

Ook de discussie over retourneren bij online aankopen is in deze transitieperiode te verklaren. Bij het klassieke model was de koper de zwakke partij en moest die beschermd worden met wetgeving en garanties. Bij de nieuwe middelen is technologie de basis. Aankopen via digitale media mogen binnen twee weken geretourneerd worden. Waarom twee weken? Waarom worden ook duidelijk gebruikte artikelen geretourneerd en ten slotte: waarom laten potentiële kopers zoveel artikelen komen die ze daarna weer retourneren? Klanten maken misbruik van de nieuwe mogelijkheden en van de oude wetgeving. Dit is een verandering van 'caveat emptor' naar 'caveat venditor'. Een verschuiving van afhankelijkheid van de klant naar de leverancier. Deze termen ben ik niet tegengekomen in de marketingliteratuur. Blockchain kan hierbij tot aanpassing leiden.

Ook een studie naar koopmotieven en koopgedrag leidt tot nieuwe inzichten die de basis zijn voor de huidige veranderingen. De noodzaak om te kopen is verdwenen en vervangen door een keuze waar gekocht gaat worden en wat er gekocht gaat worden. In het oude model, aanbod gebaseerd, ging het om comparatief kostenvoordeel. De prijs als wapen tegen concurrentie. Het ging om afschermen van markten tegen nieuwe toetreders, tegen internationale aanbieders en tegen substituu-producten. Verdedigen als de basis voor succes. Tegenwoordig kan deze bescherming niet meer, verdedigen betekent krimpen en uiteindelijk verdwijnen. Het komt nu ook aan op koopmotieven en het motiveren van klanten om te kopen. Het komt erop aan om een visie te ontwikkelen over waarderuil in plaats van prijs, 'value exchange'. Wat koopt een klant nu echt? Het product, de service, de imaginaire waarde, de beleving of de acceptatie in een beoogde groep? Bedrijven moeten zich gaan verdiepen in deze, vaak individuele, koopmotieven. Nieuwe analysesystemen gebaseerd op 'artificial intelligence' zijn nodig en leiden tot het formuleren van algoritmes. De toekomstige concurrentie gaat niet meer om comparatief concurrentievoordeel, maar gaat tussen klantbinding en algoritmes. Dit zijn nieuwe technologische toepassingen die de basis zullen zijn van zakendoen. Dit veranderingsproces is pas begonnen.

Veel bedrijven zijn nog bezig om de huidige processen te optimaliseren of te digitaliseren (wederom 'doing digital'), alhoewel dit gebaseerd is op een verouderd, klassiek, model met supplychain, afzet van diensten en een custo-

mer journey. Nieuwe concepten veroveren in snel tempo markten. Airbnb, Uber, dating sites, Booking.com, Thuisbezorgd en veel meer. Nieuwe verdienmodellen, krachtige marktproposities en gebaseerd op samenwerking. Hier kunnen bestaande organisaties niet meer tegen concurreren. Klagen en verbieden is slechts een tijdelijke oplossing. Alleen het management is vaak zo beperkt door oude regels, oude KPI's, het oude streven naar winsten, dat aanpassen lastig, zo niet onmogelijk is. De vraag is wat dan de toekomst is van deze bedrijven? Aanhaken bij bestaande platformen, zelf een platform ontwikkelen of nichespeler worden?

Klanten laten zich niet meer dwingen, loyaliteitssystemen die transacties belonen leiden niet meer tot de gewenste impulsen. Een netpromotor-score is te subjectief om daar beleid op te maken, data-analyses zijn daarentegen objectief. Maar een klant moet zich ook willen binden aan een product, merk, of aanbieder. Dit is affiniteit. Een positief gevoel. Ontstaat er niet een positief gevoel over Red Bull omdat Max Verstappen succesvol is? Krijg je niet een positief gevoel over de sponsor van je sportclub? Het creëren van affiniteit vraagt om directe, op maat gemaakte communicatie. Daar zijn algoritmes voor nodig. Platformen zullen bezoekers trekken en binden, maar producten en diensten moeten motiveren.

Het blijven ontkennen van deze ontwikkelingen, het blijven bagatelliseren van platformen omdat ze tot oneerlijke concurrentie leiden (!) of een dominante marktpositie innemen (zoals Bol.com of Amazon.com) is toch een teken van onmacht? Niet willen veranderen en de wensen van klanten niet willen honoreren?

Wij zijn op weg van een aanbodgedreven economie, naar een op vraag gedreven economie. De zogenaamde Vierde industriële revolutie. Meedoen is geen keuze maar een noodzaak. Maar hoe, wanneer en met welke technologie of partners? Met wie ga je wel samenwerken en in welk concept (platform)? In dit boek ben ik gaan zoeken naar de indicatoren van verandering, de motieven om te veranderen en welke veranderingen nog op ons pad gaan komen. Concrete plannen geven duidelijkheid over welke stappen genomen kunnen worden en wie al op weg zijn. Een diepgaande theoretische analyse was noodzakelijk om de huidige ontwikkelingen te duiden en toekomstige ontwikkelen te voorspellen. In mijn boek 'Het einde van winkels', (2011) heb ik op basis van koopgedrag voorspeld dat veel winkels zullen verdwijnen omdat de relevantie verdwijnt door het nieuwe koopgedrag. In 2017 heb ik de disruptieve aard van platformen geanalyseerd. Deze platformen zijn eigenlijk pas ontstaan na 2015, gebaseerd op nieuwe automatiseringsmogelijkheden

als multi services, API's en nieuwe analysetechnieken. Mijn conclusie was en is nog steeds: **het wordt buigen of barsten**. De laatste twee jaar was ik betrokken bij diverse veranderingsstrategieën waarbij platformen en op analyses gebaseerde algoritmes ontwikkeld zijn. Dit leidde niet alleen tot nieuwe inzichten en kennis, maar ook tot een toenemend besef dat er nog veel moet gebeuren.

Met studenten eMarketing van de Erasmus Universiteit RSM heb ik onderzoek verricht, niet alleen in Nederland en Europa maar ook in Azië en vooral Amerika. De huidige ontwikkelingen zijn universeel. In dit boek heb ik diverse malen gerefereerd aan deze studies en studiereizen in Amerika, China en o.a. Zuid-Korea. Ik wil speciaal enkele onderzoekers noemen zoals: Tim Scholtes en Jan Biezepl: 'the future of competition', Henrique Campos, Wael Romdhane, Pierre Vigor: 'Integration online and offline in a physical world', Erik Casemier en Eline van Groningen: 'What is the impact of the matching function on multisided platforms on the customer experience', Zuzana Kupcova, Paul Chaintreuil, Guilia Montorsi: 'How do consumers behavior and loyalty change in a network economy', Richelle Lum Shun Yi, Kristel Tan Sheng Hui, Pim Fijt: 'The future of retailing for both traditional and platform retailers' en Wendy-Kristy Hoogerbrugge (OU) over inbound marketing en innovatie.

Daarnaast heb ik veel gediscussieerd met Ruben Schmetz over de automatiseringsaspecten en gesproken met potentiële leveranciers van platformtechnologie met API-koppelingen (dat zijn er niet veel). Met Datacon, Meindert van Duyvenbode, heb ik concepten ontwikkeld en beperkingen van systemen besproken. Met Dick Slootweg van Bidfood had ik de kans om tijdens onze studiereis in China veel te praten over de ontwikkelingen, daarnaast was zijn opbouwende kritiek op het manuscript erg waardevol. Ten slotte, eigenlijk de basis van al deze studies, is mijn vrouw Patricia. Van planeet Cor naar de aardse werkelijkheid is vaak een hele stap. Een paar opmerkingen waren meestal al voldoende.

Ik heb met veel plezier data verzameld, geanalyseerd en naar de praktijk gebracht. Tijdens dit proces ben ik ervan overtuigd geraakt dat we aan een nieuw tijdperk begonnen zijn, 'being digital', met andere spelregels, andere aanbieders en ander koopgedrag. De ogen hiervoor sluiten is jezelf een toekomst misgunnen.

Prof. dr. C.N.A. Molenaar
Oosterbeek, mei 2019
cor@cormolenaar.nl
www.exquo.nl
www.platformsupport.nl

1 Inleiding

Er is een verandering te zien in zakelijke succesformules. De kracht van de grootste industriële bedrijven, zoals General Electric, was gebaseerd op schaalvoordelen aan de aanbodzijde van de economie. Deze bedrijven bereikten marktmacht door het beheer van middelen, door de interne optimalisatie van processen en door hun klantenbasis uit te breiden met een concurrerende prijszetting. Verticale integratie, fusies en overnames zorgden voor grotere controle over de gehele waardeketen. Aan het eind van de vorige eeuw functioneerden succesvolle bedrijven nog steeds met een klassieke lineaire waardeketen, waarbij een reeks opeenvolgende waardeactiviteiten werd uitgevoerd en waarbij alle productieprocessen voornamelijk vanuit het eigen bedrijf werden bestuurd. Vele jaren waren de markten fysiek en lokaal, gericht op afzet van *business to consumer* (B2C).

Sinds het begin van de eenentwintigste eeuw zijn de basisprincipes van strategie veranderd. De snelst groeiende bedrijven van deze eeuw, Google, Facebook, Amazon, Apple, Uber, Airbnb, functioneren anders. Deze platformbedrijven brengen vraag en aanbod samen in efficiënte uitwisselingen van waarde. Dit soort bedrijven heeft altijd bestaan: markten en winkelcentra verbinden consumenten en handelaren, kranten verbinden abonnees en adverteerders, reisbureaus matchen toeristen met vakantie-reizen, relatiebureaus matchen 'single' mensen die op zoek zijn naar elkaar. Wat de afgelopen jaren is veranderd, is dat informatietechnologie de noodzaak om fysieke activa te bezitten sterk heeft verminderd en deze businessmodellen in staat heeft gesteld om zich op wereldwijd niveau te ontwikkelen.

De datingapp Tinder heeft een *wereldwijd* online bestand aan singles ten opzichte van een lokaal relatiebureau. Uber heeft zelf geen auto's op de balans staan, maar verbindt consumenten die een rit nodig hebben met chauffeurs. Airbnb verbindt hosts en gasten zonder een kamer te bezitten en concurreert daarmee met onder andere Marriott (die hele hoge vaste kosten heeft door bezit van hotels en personeel). Walmart heeft een uitstekend voorraadbeheer en een van de beste logistieke activiteiten, maar Alibaba is waardevoller geworden zonder eigen inventaris. Doordat externe producenten waarde kunnen toevoegen aan het platform (aanbod), kan dus een vergelijkbare waardepropositie voor de consument gerealiseerd worden (vraag); zonder als bedrijf controle te hebben over het productieproces. Dit feit maakt platformbedrijven disruptief.

Hoe kunnen we de snelle overheersing van deze bedrijven verklaren? Om te begrijpen hoe de opkomst van platformen concurrentiestrategieën transformeert, is het belangrijk om de verschillen tussen klassieke bedrijven en platformbedrijven te illustreren.

De drijvende kracht achter onze netwerkeconomie wordt nu gecreëerd door schaalvoordelen te genereren aan de vraagzijde van de economie, zogenoemde netwerkeffecten. Deze netwerkeffecten ontstaan wanneer gebruikers waarde creëren voor andere gebruikers. Hoe groter het netwerk, hoe rijker de data voortkomend uit de online interactie tussen vraag en aanbod, hoe beter de matchingsfunctionaliteit van het platform, hoe waardevoller het onderliggend platform voor gebruikers aan beide zijden van de markt. Dit zal wederom meer gebruikers aantrekken.

Dit fenomeen wordt in de literatuur omschreven als het netwerkeffect. Het stelt platformbedrijven in staat om exponentieel te groeien in plaats van lineair, zoals in klassieke bedrijven. Wanneer een lineaire organisatie een nieuwe klant krijgt, voegt het slechts één nieuwe relatie toe, één transactie meer. In een platformorganisatie kan een nieuwe consument mogelijk een relatie aangaan met iedere producent.

Het belangrijkste concurrentievoordeel van een platform is het netwerk van producenten en consumenten dat waarde voor elkaar creëert en deze waarde kan uitwisselen door middel van het platform (Choudary, 2015).

De opkomst van bedrijfsecosystemen en -platformen vertegenwoordigt een zeer recente ontwikkeling die een aanzienlijke invloed heeft op traditionele

***Hoe kunnen we de snelle
overheersing van deze bedrijven
verklaren?***

industriën en product- en dienstenmarkten. Platformbedrijven verschillen aanzienlijk in marktpotentieel, structuur en managementbenaderingen ten opzichte van product- en servicebedrijven. De verschillen zijn in strijd met de klassieke managementveronderstellingen, met name over eigendom en controle. De groei en acceptatie van platformbusinessmodellen zijn niet alleen een uitdaging voor gevestigde bedrijven, maar zetten ook vraagtekens bij de instrumenten en technieken die momenteel worden gebruikt voor strategische besluitvorming en de onderliggende klassieke waardeketen.

De concurrentie tussen bedrijven zal veranderen omdat het klantgedrag verandert en omdat de techniek beschikbaar is. Degenen die in de toekomst van de netwerkeconomie en platformen geloven en van mening zijn dat ze hun concurrentiekracht kunnen vergroten door hierop aan te sluiten, zullen zich gemakkelijk kunnen aanpassen en kunnen helpen de verschuiving in de hele branche te laten plaatsvinden. Maar degenen die niet in een netwerk- of platformtoekomst geloven en geloven dat ze het slachtoffer zullen worden van deze nieuwe competitie, zullen weerstand bieden aan de verandering en de concurrentieslag verliezen. Afhankelijk van wat de meerderheid denkt en hoe de klanten zullen reageren, zullen bedrijven die zich verzetten het af moeten leggen in een wereld waarin netwerken en platformen de macht overnemen. Als deze bedrijven bang zijn, of te star om te veranderen, of niet goed weten wat ze moeten doen, zullen ze te lang wachten om te veranderen, met alle problemen van dien. Ze kunnen zelf het initiatief nemen om in te spelen op de veranderingen, of onderdeel worden van een platform. Aansluiten bij een dominante *disrupter* is een keuze, als het zelfstandig niet lukt. Of de bedrijven voelen zich niet gemachtigd om weerstand te bieden tegen de nieuwe, grote, aanbieders. Het is dan echt buigen of barsten.

Voor nu blijft de toekomst open. De antwoorden op de veranderingen zijn afhankelijk van onze keuzes, de koopmotieven van onze klanten en niet alleen van de technologie. Onze toekomst wordt gedicteerd door de manier waarop we de technologie inzetten en gebruiken. Deze keuzes worden gemaakt in een inherent vloeiende en steeds veranderende wereld die, althans tot op zekere hoogte, gevormd wordt door de onvoorspelbare technologische veranderingen en onze reacties op deze veranderingen. Kort gezegd kunnen we stellen dat de veranderingen in de markt afhangen van hoe de klanten de nieuwe ontwikkelingen adopteren en nieuwe marktstructuren worden geaccepteerd.

Onze toekomst wordt gedicteerd door de manier waarop we de technologie inzetten en gebruiken.

Met netwerken, zoals platformen, is de concurrentie voor traditionele aanbieders toegenomen en transparanter geworden. Dit heeft gevolgen voor zowel de klanten als de aanbieders. Klanten genieten van meer aanbieders en meer producten om uit te kiezen en van de transparantie. De aanbieders verdienen meer, omdat ze meer kunnen verkopen met een krachtigere marketingstrategie en nieuwe propositities zoals thuisbezorgen. Klanten hebben meer inzicht in hun bestelling en hebben een beter overzicht over het aanbod en de prijzen. Omdat tijdsbesparing, keuzevrijheid en snelheid van levering zeer belangrijke factoren zijn bij het aantrekken van klanten, proberen platformen en netwerken informatie actueel te houden. Ze willen communicatie specifiek richten op individuen op basis van allerlei algoritmes om bedrijven en klanten te binden en te ontzorgen. Aanbieders via een platform profiteren van de aantrekkingskracht van het netwerk, de klantenbinding en de gezamenlijke marktbenadering. Dit bespaart kosten, maar verhoogt meteen de concurrentiekracht (het netwerkeffect). Samenwerken is de basis voor de toekomst.

Verschuiving 1: Concurrentiekrachten worden benut in het platformbusinessmodel

Platformbedrijven faciliteren de interacties tussen producenten en consumenten, waarbij het grootste deel van de waarde gecreëerd wordt door dit netwerk van externe gebruikers van het platform. Hiermee verschuift de focus in strategie van interne optimalisatie naar maximalisatie van externe interactie.

Verschuiving 2: Van bezit naar coördinatie van middelen

De *resource-based view* (RBV) van strategie richt de aandacht van het management op de interne middelen van het bedrijf in een poging om die activa, capaciteiten en competenties te identificeren met het potentieel om zo concurrentievoordelen te behalen (Barney, 1991). Dit zijn middelen die het bedrijf bezit en/of beheert. In lineaire bedrijven zouden deze middelen materiële activa omvatten zoals fabrieken, uitrusting en grondstoffen en immateriële middelen zoals merken en intellectueel eigendom. In tegenstelling tot klassieke bedrijven worden in platformbedrijven producten en/of diensten echter niet zelf geproduceerd, worden productieprocessen niet georganiseerd vanuit de organisatie en is er als gevolg daarvan geen controle over het creëren van waarde binnen het productieproces. Deze waarde wordt ingebracht door externe producenten en wordt gecoördineerd door het platformbedrijf. Het netwerk van externe producenten en consumenten is het belangrijkste kapitaal van het platformbedrijf.

Verschuiving 3: Van focus op klantwaarde naar focus op de waarde van eco-systemen

Lineaire bedrijven met klassieke strategische modellen, streven ernaar om de *lifetime value* van individuele klanten, van producten en/of diensten te maximaliseren. Deze klanten bevinden zich aan het einde van het lineaire proces; B2C. Platformen willen daarentegen de totale waarde van een groeiend netwerk maximaliseren, waarbij dat netwerk bestaat uit enerzijds gebruikers die aanbod leveren en anderzijds gebruikers die dat aanbod consumeren. De gebruikers kunnen van rol wisselen of verschillende rollen tegelijkertijd vervullen. Eisenmann et al. (2006) stellen dat omdat platformen aan elke kant een verschillende groep gebruikers hebben, de waardecreatie van links naar rechts en van rechts naar links wordt verplaatst. Een gebruiker kan bijvoorbeeld vandaag met Uber rijden en morgen zelf chauffeur zijn; een reiziger kan een nacht bij Airbnb verblijven en de volgende keer gastheer zijn voor andere klanten. Deze verandering in de waardeketen is een belangrijk kenmerk van een tweezijdige markt (Walton, 2017).

Amazon onder vuur in Oostenrijk

Oostenrijkse retailers hebben bij de federale mededingingsautoriteit een klacht ingediend tegen Amazon. De handelaren spreken zich uit over de dubbele rol van het Amerikaanse webwarenhuis en de groeiende dominantie op de Oostenrijkse markt. Zij willen 'verstorende handelsvoorwaarden' elimineren en pleiten voor eerlijke concurrentie.

Europese twijfels over Amazon

De rol van Amazon ligt in meer Europese markten onder vuur. Zo onderzoekt de Europese Commissie of het webwarenhuis gegevens van winkeliers die hun producten via het Amazon-platform verkopen, gebruikt voor eigen gewin (*Financieel Dagblad*, 2018, 10 december).

5 Netwerken worden de concurrentie

Amazon was de eerste verkoper op internet, die het mogelijk maakte om websites te koppelen aan de Amazonwebsite. Hierdoor kon een aanbieder zijn producten verkopen via Amazon en ontving hiervoor een provisie als de verkoop was geslaagd, vaak enkele procenten van de verkoopprijs. Deze koppeling was een vorm van *affinity*-marketing.¹⁴ Juist affinity is belangrijk bij platformen. Bezoekers voelen een band en hebben een voorkeur voor een bepaalde propositie.

De Bijenkorf in Nederland heeft een duidelijk affinity-concept waarbij beleving, gevoel en hedonisme leiden tot het binden van de doelgroep en onderdeel zijn van de propositie zowel online als offline. Amazon was de eerste die klanten ging binden met affinity-concepten op internet. Dit was eigenlijk het begin van de netwerkeconomie op internet.

De focus op klanten is geen sinecure, het vraagt een aanpassing van alle facetten van een organisatie.

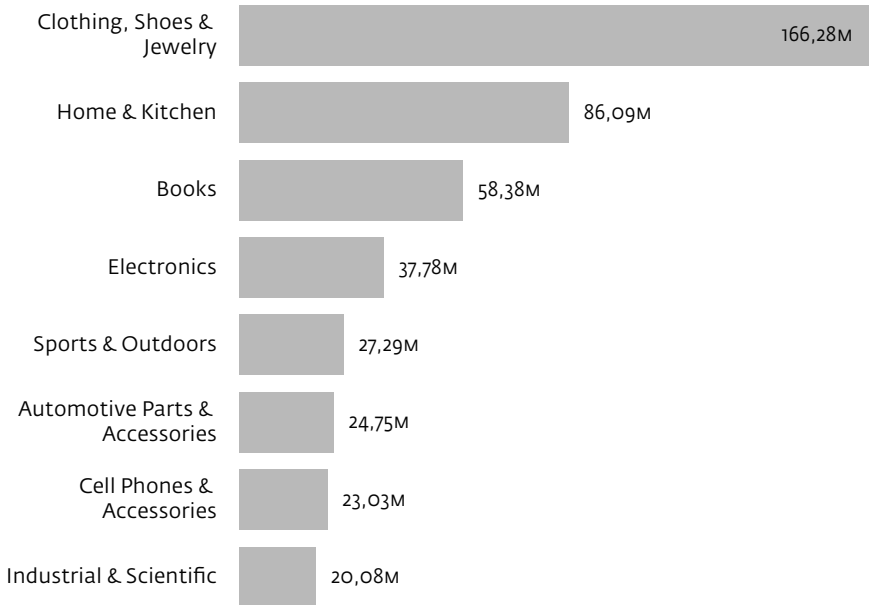
Amazon was een populaire website, in het begin werden vooral boeken verkocht. Naast affinity (gevoel en hedonisme) werd ook een *affiliate*-concept ontwikkeld waarbij andere websites gekoppeld konden worden met Amazon. Later is hier het aggregators-concept uit voortgekomen zoals dat eerder werd besproken. Een duidelijk product met een eenduidige productcode, gebaseerd op het eigen PIMS-systeem, waardoor het koppelen eenvoudig was. Het koppelen met het proces van Amazon was een duidelijke win-winsituatie voor iedereen.¹⁵ Amazon wilde méér bezoekers op zijn site hebben, terwijl andere aanbieders, zowel kleine aanbieders als uitgeverijen, een afzetkanaal zochten voor hun producten. Dit was de basis van de groei

van Amazon en de macht gebaseerd op een geïntegreerd klassiek verkoopmodel.

Jeff Bezos heeft vanaf het begin van Amazon een duidelijke visie gehad op internet en had de ambitie om Amazon te laten groeien als wereldspeeler. Winsten waren ondergeschikt aan groei, het ging juist om de verwachte toekomstige winsten (waardecreatie) gebaseerd op de marktpositie. Ook samenwerkingen waren en zijn onderdeel van zijn groeiambitie. Vanaf het begin in 1994 had hij enkele commerciële uitgangspunten benoemd die de basis vormden voor deze samenwerking (1999):

- Alle samenwerkingen moeten bijdragen aan de groei van bezoekersaantallen, van het aantal aanbiedingen en van het aantal producten waardoor klanten terugkomen (retentie). Bezoekersaantallen waren het doel. In 2017 kreeg Amazon 197 miljoen bezoekers per maand en hier tegenover stond Wal-Mart met 117 miljoen. De laatste cijfers van 2017 geven 2,25 miljard aan.
- Een vergroting van het marktaandeel door loyaliteit van klanten, doordat klanten overstappen van een andere webwinkel of van een fysieke aanbieder.
- Toegang tot nieuwe markten of nieuwe distributiekanaalen. Overnames in Duitsland en Groot-Brittannië hebben de toegang van Amazon tot deze markten vergroot.
- Nieuwe producten aanbieden. Ieder jaar werd het productenaanbod vergroot. Ook de veiling droeg bij tot meer producten en meer bezoekers. Het veilinginitiatief werd in 1999 gelanceerd (maar eBay was te sterk) waardoor het in 2000 werd omgezet in Amazon marketplace. Momenteel worden er ruim 562 miljoen producten aangeboden.
- Inspelen op veranderingen. Continue aanpassingen aan systemen door gebruik te maken van de snelle (technologische) veranderingen op het web. Door deze adoptie van nieuwe ontwikkelingen is Amazon meteen ook leider in de toepassing van nieuwe technologieën geworden.
- Nieuwe producten en technologieën ontdekken en innoveren. Overnames van start-ups, toepassen van geavanceerde analyses en systemen om steeds beter het koopgedrag te kennen van groepen en individuen om hier weer specifiek op te kunnen reageren (AI, artificial Intelligence).
- Concurrentie verkleinen. Als je een concurrent niet kunt opkopen moet je manieren vinden om jezelf beter te weren. In het volgende hoofdstuk zal op de nieuwe concurrentieverhoudingen worden ingegaan.
- Reputatie versterken of geloofwaardigheid bouwen.

Amazon has a total of 562,382,292 products as on Jan 10th, 2018
Top 10 Categories



Figuur 5.1 Aanbod Amazon Bron: *www.scrapehero.com 2018.*

- Inspelen op economische veranderingen. Juist hierbij is kennis van het klantengedrag belangrijk evenals het actief gebruiken van media. Op basis van de kennis van dit gedrag kunnen media effectief gebruikt worden. Door steeds vernieuwingen en innovaties aan te kondigen ontstaat er steeds nieuws waar de media over rapporteren.

De ontwikkeling van marktplaatsen (op verkoop gebaseerde platformen)

In 2000 werd de website van Amazon ook opengesteld voor andere aanbieders die, naast het reguliere aanbod van Amazon, tegen een provisie ook hun producten mochten verkopen. In 2018 overtroffen de verkopen van deze derde partijen de eigen verkopen (producten) van Amazon (53 procent derde partijen tegen 47 procent Amazon). In totaal boden meer dan twee miljoen aanbieders op deze wijze hun producten aan. Hiermee zijn deze verkopen samen met Amazon webservices de belangrijkste omzet- en winstgeneratoren geworden. Zoals in de jaren negentig bleek, heeft Amazon een sterke fo-

cus op het aantrekken van bezoekers. Sinds 2010 biedt Bol.com in Nederland eenzelfde faciliteit onder de naam Bol Plaza. Tegenwoordig zijn de externe partijen geïntegreerd binnen het aanbod van Bol.com. Een aparte Plaza is niet meer nodig. Bol.com is de 'portal' naar de markt en is gekoppeld via een *order-to-pay* proces aan leveranciers. In eerste instantie gebaseerd op een EDI-koppeling, tegenwoordig is de basis een API-interface. De afhandeling vindt plaats via een derde partij, zowel de logistiek, orderafhandeling als betaling (*procurement*). Bol.com behoudt wel de regie over de aankoop en de order. Zoals aangegeven bij de definities is dit een voorbeeld van een marktplaats voor verkopers.

Bij Bol.com is nagenoeg alles uitbesteed: Bol.com-inkopers kopen in, in alles wat daarna volgt wordt gewerkt met externe leveranciers, fulfilmentpartners en bezorgdiensten. De webwinkel biedt in totaal ruim zeven miljoen artikelen aan en doet zaken met honderden leveranciers. Dat maakt dat het een complexe keten is met zeer veel spelers. 'We willen zelf de regie voeren in de keten. Transparantie en heldere communicatie zijn dan noodzakelijk', zegt Harm Jans, manager operational excellence logistics, wiens team is belast met het aanbrengen van structurele verbeteringen in de leverbetrouwbaarheid.

Bron supplychainmagazine 1 november 2013

Concurrentiekracht in de eerste fase van netwerken:

- Groot aanbod van producten
- Veel bezoekers
- Services, directe contacten
- Directe communicatie
- Kennis van zoek- en aankoopprocessen
- Concurrerende prijzen.

Portals, *affiliates*, exchanges en marktplaatsen zijn typisch toepassingen in de eerste fase van de ontwikkeling van de netwerkeconomie. Er is steeds sprake van een koppeling (het netwerk) en diensten voor één partij, meestal de verkopers. Deze ontwikkeling kwam vooral na 2014 in een stroomversnelling, doordat er een koppeling kwam tussen minimaal twee marktpartijen. Een koppeling gebaseerd op verkoopmogelijkheden en een koppeling gebaseerd op koopmogelijkheden. Deze aanbieders gingen als zelfstandige partij netwerkfaciliteiten bieden aan beide kanten van de markt. De marketing werd door deze two-sided of multi-sided platformen verzorgd om bezoekers te

trekken. Faciliteiten werden geboden die een gevolg waren van een gereali-seerde verkoop zoals logistiek (thuisbezorgen), betalingsfaciliteiten, analy-ses, webondersteuning, customer care. Voorbeelden hiervan zijn herkenbaar bij:

- Thuisbezorgd, thuisbezorging van maaltijden van restaurants.
- Booking.com voor het reserveren van hotelkamers of vakantieverblijven.
- Airbnb voor het huren van kamers of verblijfslocaties van particulieren.

Al deze partijen maken gebruik van netwerkfaciliteiten en creëren netwerkef-fecten. Hierdoor wordt de nieuwe partij het centrum van een netwerk en daardoor een nieuwe krachtige marktpartij.

Concurreren tegen een dergelijk netwerk is vrij-wel onmogelijk. Het is dus meedoen of afzien.

De kritiek op het netwerkeffect van Uber, Air-

bnb, Thuisbezorgd en vele andere is hierop gebaseerd. De kracht van deze platformen is gelegen in de dominante marktpositie, de grootte van het aan-bod en het aantal vragers (een wisselwerking) en het terugkomgedrag.

De nieuwe multi-sided netwerken gaan niet langer meer uit van het facili-teren van één partij (voor de verkoop), maar gaan uit van het faciliteren van de wensen van meerdere partijen (vragers, aanbieders en serviceverleners). Hierbij speelt het netwerk in op het faciliteren van de behoeften van vragers door een veelheid aan behoeftegerelateerde diensten aan te bieden. Vandaar dat er niet sprake is van een two-sided platform (vrager en aanbieders koppe-len), maar van een multi-sided platform, waarbij een grote verscheidenheid aan behoeften van klanten gekoppeld kan worden aan veel aanbieders. Com-municatie en interactie tussen de partijen is de kern van het businessmodel.

De focus op klanten is geen sinecure, het vraagt een aanpassing van alle facetten van een organisatie.

Concurrentiekracht bij multi-sided platformen:

- Groot aanbod gebaseerd op netwerkverbindingen
- Totaal aan services
- Matching op basis van behoeften en selectie van het aanbod
- Engagement van zowel de klanten als de aanbieders
- Veel bezoekers
- Verschillende verdienmodellen (niet alleen transacties)
- Specifieke algoritmes gebouwd op ervaring
- Communicatie en interactie tussen alle betrokken partijen (aanbod en vraag, informatie en verkoop).

Ontwikkeling van de concurrentiekracht van een netwerkeconomie

Fase 1: koppelen van websites door affiliate-mogelijkheden

Groeperen van websites in een portal;

Groeperen van het aanbod bij een grote partij zoals Amazon of Bol;

Markten transparant maken door exchanges en koppelen van vragers en aanbieders (via API).

Fase 2: toepassingen bij onafhankelijke marktplaatsen, verkoopgericht

Faciliteren van één partij in de markt veelal via informatie (*infomediaries*¹⁶), zoals bij vele gezondheidsplatformen: informatie over gezondheidsklachten en een link naar een mogelijke aanbieder;

Ook themagerichte marktplaatsen die op basis van behoefte en informatie links hebben naar aanbieders zoals onder andere te zien is op sportwebsites.

Fase 3: multi-sided platformen zijn gebaseerd op behoeften en faciliteitenmatching

Deze platformen zijn gebaseerd op een matching tussen behoeften en product-/dienststoplossingen, daarnaast worden ook gerelateerde produc-

De kracht van deze netwerken hangt sterk af van de deelnemende partijen.

ten en diensten aangeboden die onderdeel kunnen zijn van de keuze of de behoeften. Deze platformen koppelen aanbod en gebruikersinformatie van vele aanbieders en matchen dit

met een specifieke vraag. Voorbeelden zijn Airbnb, behoefte aan kortstondige huisvesting, Uber, behoefte aan vervoer.

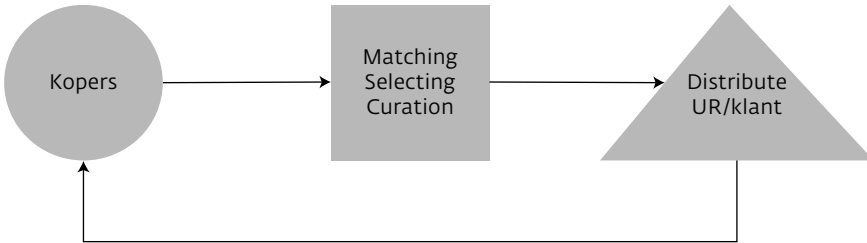
Hierbij worden beide kanten van de markt aan elkaar gekoppeld via matching en een doorschakeling op basis van API's (*interfaces*). In het begin zagen we dit onder andere bij reserveringssystemen voor hotels en restaurants (Opentable.com en Booking.com), en bij datingsites, matchen van potentiële partners.

Fase 4: verdere ontwikkelingen van netwerktoepassingen zoals blockchain en bitcoins

Bij blockchain en bitcoins worden geen koppelingen gemaakt, maar wordt het netwerk gebruikt voor gedistribueerde vastlegging (zoals bij blockchain) of gedistribueerde waardecomponenten gebaseerd op gebruik zoals bitcoins. Het netwerk is niet langer meer een koppeling van

zelfstandige eenheden, maar is een eenheid die bestaat uit zelfstandige verbonden componenten (nodes). Het netwerk is in totaliteit de entiteit in de markt. De kracht van deze netwerken hangt sterk af van de deelnemende partijen. Soortgelijke netwerken als zelfstandige entiteit zullen elkaar beconcurreren.

Platform (MSP)



Figuur 5.2 De kern van een multi-sided platform: de matchingmodule.

Wordt het succes van een platform bepaald door klantgedrag?

Bij de traditionele organisatiestructuren is de klant een eindpunt. Nooit worden klanten op de hoogte gehouden van de consequenties van klachten of leerervaring voor een organisatie. De klacht wordt hooguit afgehandeld en later wordt gevraagd of een klant tevreden is. Dat de oorzaak van klachten vaak ligt bij de organisatie en dat klachten vaker voorkomen, en dus een aanpassing nodig is van de 'bezetting', processen of structuren wordt niet teruggekoppeld. Vaak is het ook niet mogelijk om in contact te komen met een organisatie. Het telefoonnummer of e-mailadres is goed verborgen op een website of zelfs helemaal niet aanwezig. FAQ, een geprepareerde vragenlijst, dient dit euvel op te lossen. Uiteindelijk wordt gevraagd of je tevreden bent.

De strategie is gericht op het krijgen en behouden van klanten omdat dit de concurrentiekracht van het platform bepaalt.

Bij een multi-sided platform is de klant de basis. De strategie is gericht op het krijgen en behouden van klanten omdat dit de concurrentiekracht van het platform bepaalt. Een constante analyse van klantgedrag is nodig voor succes. De aloude RFM-analyse van Direct Marketing is nog steeds een goede basis voor deze platformen:

RFM is een methode die wordt gebruikt voor het analyseren van klantwaarde. Het wordt vaak gebruikt in databasemarketing en direct marketing en heeft in het bijzonder aandacht gekregen in de retail- en professionele dienstensector.

RFM staat voor de drie dimensies:

Recentheid – Hoe recent heeft de klant gekocht?

Frequentie – Hoe vaak kopen ze?

Monetaire waarde – Hoeveel geven ze uit?

Aankopen door klanten kunnen worden weergegeven door een tabel met kolommen voor de naam van de klant, de datum van aankoop en de aankoopwaarde. Eén benadering voor RFM is om een score toe te kennen voor elke dimensie op een schaal van 1 tot 10. De maximale score vertegenwoordigt het voorkeursgedrag en een formule kan worden gebruikt om de drie scores voor elke klant te berekenen.

Bron: [https://en.wikipedia.org/wiki/RFM_\(customer_value\)](https://en.wikipedia.org/wiki/RFM_(customer_value))

Door de RFM-analyse regelmatig uit te voeren ontstaat kennis over het klantenbestand en de loyaliteit van iedere klant. Door historische vergelijkingen komt er inzicht in de vitaliteit van het klantenbestand en de mate van loyaliteit van een klant. Vaak wordt de RFM-module ook gebruikt voor *predictive modelling*. Op basis van deze analyse kunnen voorspellingen worden gedaan op het totale klantenbestand (omzet, verliesklanten) en op individueel niveau per klant, zodat een gerichte communicatie kan plaatsvinden. RFM kan een onderdeel zijn van de analyses die leiden tot een algoritme. Vaak worden echter nog meer indicatoren bepaald die meer zeggen over loyaliteit. Goede matches bepalen het succes van de site en de tevredenheid van klanten. De verandering in de clusters (zoals RFM) bepaalt sterk de toekomstige ontwikkeling.

Winkelen deed je altijd in je eigen woonplaats terwijl nu via een website het aanbod uit de hele wereld wordt aangeboden.¹⁷

De belangrijkste criteria om online te kopen zijn eigenlijk het onbeperkte aanbod en de goede propositie (match).

Verdere ontwikkelingen en aanpassingen van het concurrentiemodel

Nadat de internetbubbel aan het begin van deze eeuw gebarsten was, ontstond er meer realisme over de kracht van internet. De acceptatie van internettoepassingen kende geen bubbel en groeide al die jaren gestaag.