

04 TOEKOMST

Succesvolle digitale platformen kennen vaak een communityaspect. Maar wat helpt om succesvol te zijn?

tekst *Ivan Pouwels en Jeanne Hoogers*



VERENIGEN MET PLATFORMEN

Digitale platformen concurreren met verenigingen, bieden bruikbare tools en diensten, versterken leden of drukken ze uit de markt. Hoe kun je ze begrijpen en gebruiken?

ER

BER

lyft



ly





Er zijn veel maatschappelijk-economische trends die impact hebben op de positie van verenigingen. Denk bijvoorbeeld aan ontwikkelingen als de terugtrekkende overheid, informalisering en de veranderende rol van instituties. Twee van de meest impactvolle ontwikkelingen zijn ongetwijfeld:

A De zogenaamde ‘zelforganisatie’: ondernemers, organisaties, burgers, patiënten, klanten zijn steeds beter in staat om binnen een zelfgekozen, spontane, en veelal digitale structuur, samen te werken om bijvoorbeeld kennis uit te wisselen, diensten aan te bieden, collectief voordeel te bereiken of invloed uit te oefenen. Soms komen deze structuren op het domein dat traditioneel toebehoort aan verenigingen.

B Een toenemende ‘verandersnelheid van verdienmodellen van leden’: als gevolg van technologische ontwikkelingen en ‘disruptives’, worden verdienmodellen van leden steeds korter houdbaar. Leden vragen aan hun verenigingen om hierop te anticiperen (tegen te houden, mogelijk te maken, te ondersteunen, et cetera).

In relatie tot deze twee ontwikkelingen wordt vaak gerefereerd aan het fenomeen ‘digitale platformen’. Zowel in het faciliteren van ontmoeting en samenwerking als in het collectief ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen, kunnen digitale platformen een belangrijke rol spelen.

Tool voor verenigen | In het eerste geval kun je denken aan het tijdelijk bijeenbrengen van leden rondom specifieke thema’s, daar waar de formele structuur van de vereniging (commissies, regiobesturen, et cetera) leidt tot vertraging en het weglekken van energie. Naast de gebruikelijke social media zijn er inmiddels diverse platformen die dit proces ondersteunen. Bekende voorbeelden zijn innocentive.com voor innovatievraagstukken en meer recentelijk part-up.com voor het vormen van zelforganiserende netwerken.

In branche of sector | In het tweede geval zien we in de praktijk dat digitale platformen bestaande verdienmodellen veranderen en soms volledig vervangen. Steeds vaker nemen verenigingen hierin zelf het voortouw door platformen te ontwikkelen of te ondersteunen die als intermediair richting individuele consumenten, patiënten en burgers opereren. Het meest bekend en meest succesvolle voorbeeld hiervan is ongetwijfeld [funda van NVM](http://fundanvm.nl), maar recentelijk hebben bijvoorbeeld ook [Horeca Nederland \(bookdinner.nl\)](http://bookdinner.nl) en [## EEN VERSCHUIVING VAN HET TRADITIONELE MODEL VAN CREËREN EN VERKOPEN VAN EEN PRODUCT NAAR EEN BUSINESSMODEL WAARBIJ GEBRUIKERS ZELF WAARDE CREËREN EN CONSUMEREN](http://Bo-</p></div><div data-bbox=)

vag (viabovag.nl) stappen op deze weg gezet. In het zorgdomein zien we het succes van ZorgkaartNederland.nl door de Patiëntenfederatie Nederland. Een voorbeeld uit de sport is kicksvoetbal.nl, mogelijk gemaakt door de KNVB, voor voetballers die wel willen spelen maar niet meer de tijd hebben om mee te draaien in de competitiediscipline van een club. Een recent onderzoek door Teun Gielen, Ferry Koster en Jos Smit van kenniscentrum [ICOON](http://ICOON.nl) naar digitale platformen laat zien wat deze platformen kenmerkt, van elkaar onderscheidt en hun succes bepaalt. In dit artikel vatten we de resultaten van het onderzoek samen. Welke waarde leveren platformen en aan wie? En we geven kort weer wat volgens het onderzoek bijdraagt aan het succes van platformen.

Definitie | We beginnen met de definitie van een digital platform: ‘a digital platform is a technology-enabled business model that creates value by facilitating exchanges between two or more interdependent groups.’

Er zijn vier economische principes die van toepassing zijn op digitale platformen, namelijk 1) transactiekostenreductie, 2) zoekkostenreductie, 3) het transparant maken van een markt en 4) het vergroten van markt bereik. Deze principes sluiten elkaar niet per se uit. Hoger in de successhiërarchie van digitale platformen wordt op alle niveaus economische meerwaarde gecreëerd.

Succeshiërarchie

Het onderzoek 'Analyse digitale platformen' heeft geleid tot een classificatie van digitale platformen in de vorm van een hiërarchie die duiding geeft aan de mate en het type van innovatie dat binnen een platform plaatsvindt. Deze hiërarchie is afgeleid van literatuur, extensief overleg en een analyse van karakteristieken van veertig digitale platformen in verschillende categorieën. Bovenaan de hiërarchie staan platformen als Alphabet, Facebook, Alibaba. Onderaan staan de meest basale toepassingen van een digitaal platform zoals e-mail of pin. De geleerde lessen?

Hoger in de hiërarchie:

- worden meer/intensere economische principes, als transactiekostenreductie, zoekkostenreductie, het transparanter maken van markten en/of het vergroten van marktbereik toegepast;
- wordt vaker een platform gefaciliteerd waar externe ontwikkelaars applicaties op kunnen ontwikkelen;
- wordt vaker een radicaal nieuwe dienst geleverd ten opzichte van een verbetering op huidige dienst;
- staan vaak platformen die onderdeel zijn van een groter ecosysteem van platformen en applicaties;
- is de diversiteit in applicaties, content en aanbieders hoger;
- worden (gecentraliseerde) data vaker gebruikt om het aanbod te optimaliseren;
- bevatten platformen vaker een communityaspect om betere diensten of producten te leveren. Vooral het transparanter maken van markten kan hier een USP zijn;
- bestaan geen 'pipe' businessmodellen. In de toekomst bestaan er enkel 'platform' businessmodellen. Dat betekent een verschuiving van het traditionele model van creëren en verkopen van een product naar een businessmodel waarbij gebruikers zelf waarde creëren en consumeren.

essentie het vergroten van marktbereik. Ze zoeken Chinese aanbieders, maken hier een selectie in en zoeken hier vraag voor elders in de wereld.

Principes combineren | De meest succesvolle platformen weten deze vier principes slim te combineren. Er zijn twee opvallende kenmerken aan de verdienmodellen van de meest succesvolle platformen. Ofwel weten ze het risico te vermijden en te verleggen naar andere partijen en daarbij massaal innovatie te stimuleren. Ofwel verkrijgen zij met veel succes data van eindgebruikers in ruil voor hun data.

Risico & innovatie | Google Play Store en Apple Store zijn de bekendste voorbeelden van risico mijden en massaal innovatie stimuleren. Applicatieontwikkelaars creëren de waarde, Google heft een fee over verkopen van de applicatie. Op deze manier wordt massale distributie van innovatie gesti-

1) Transactiekostenreductie Een groot deel van de platformen doet aan transactiekostenreductie in de zin dat het goedkoper is om een transactie uit te voeren via het platform dan zonder het platform. Bij bijvoorbeeld bij Uber, AirBnB of Marktplaats ligt de focus onder andere op het reduceren van transactie- en zoekkosten. Bij platformen als Facebook, LinkedIn of Twitter vinden er in de kern vrijwel geen transacties plaats tussen eindgebruiker, platform en bedrijven, die betalen voor advertenties. Er vinden uiteraard wel transacties plaats tussen bedrijven en platformen, in dat aspect worden er wel transactiekosten gereduceerd.

2) Zoekkostenreductie Bijna elk platform doet aan zoekkostenreductie. Het moet makkelijker zijn om iets te zoeken op een platform dan zonder het platform, anders is het platform niet veel waard. Uitzonderingen zijn platformen als pin en internetbankieren.

3) Transparant maken Het transparant maken van een markt wordt in veel succesvolle platformen toegepast. Denk ook hier weer aan Uber en AirBnB. De markt wordt transparanter gemaakt voor zowel aanbieders (chauffeurs) als vraagzijde (klanten). Beide platformen creëren (de schijn van) een keurmerk waardoor klanten erop vertrouwen dat de betrouwbaarheid groot is. Uber is betrouwbaar, mede door het community-aspect (chauffeurs worden beoordeeld door klanten). Een gebruiker van de app ziet de beoordeling voordat hij een chauffeur bestelt. Slecht presterende chauffeurs worden bovendien ontheven uit de dienst door Uber. Het risico op het nemen van een nep (gevaarlijke) taxi is hiermee geërodeerd. Een globaal vertrouwenskenmerk lost dit op. Er worden door platformen ook markten blootgelegd die voorheen niet bereikbaar waren. In feite zijn er maar enkele voorbeelden van platformen die niet bijdragen aan transparantie.

4) Vergroten marktbereik Organisaties als Apple en Alphabet vergroten het marktbereik voor henzelf, voor ontwikkelaars van applicaties en voor bedrijven die advertenties willen aanbieden. Een platform als Alibaba gaat hier nog verder in. Het heeft in theorie geen product zelf in bezit, hun product is het platform, waarop ze vraag en aanbod matchen. Ze vergroten op grootschalig niveau marktbereik. eBay en bol.com doen hetzelfde, maar zijn minder succesvol doordat ze een minder grote thuismarkt hebben en Alibaba 'slimmer' omgaat met data. De functie van platformen zoals made-in-china.com, Global sources, eWorldtrade, DHGate en Kinnek is in



muleerd en wordt het risico verplaatst naar de ontwikkelaar van applicaties. Het verplaatsen van risico naar een andere partij is een aspect dat terugkomt bij zo goed als alle platformen. Er wordt enkel een link gelegd tussen vraag en aanbod.

'Gratis' dienst | Facebook of Myfitnesspal creëren een gratis platform dat het invoeren van (persoonlijke) data stimuleert. Vervolgens worden advertenties aangeboden op het platform, worden de data verkocht aan een andere partij of komt het hele platform in handen van een belanghebbende partij. Zo is Myfitnesspal, een gratis applicatie waarin mensen onder andere kunnen bijhouden wat ze eten en waar ze calorieën kunnen bijhouden, voor \$ 475 miljoen verkocht aan een sportkledingfabrikant (Under Armour). Wanneer men weet waar mensen over nadenken en waar ze vragen over hebben, kan het aanbod geoptimaliseerd worden.

Disruptie/innovatie | **Nieuwe dienst** Met betrekking tot innovatie zijn er verscheidene invalshoeken. Als we kijken naar de vernieuwing van de geleverde dienst, leveren platformen als Google Search, Facebook of Dropbox een radicaal nieuwe dienst, waarbij ze hun aandeel hebben verkregen door het inspelen op een behoefte die voorheen nog niet bevredigd werd. Een ander interessante nieuwe dienst is die van Drupal. Drupal wordt onder andere gebruikt door overheden in de VS, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk om communicatie met hun burgers te optimaliseren. De software is daarbovenop ook nog eens open source, wat wil zeggen dat iedereen (die er kundig in is) er applicaties op kan creëren. Dit stimuleert massale innovatie en distributie daarvan.

Nieuwe combinatie Een platform als Symphony Commerce is tevens interessant om te belichten. Ze leveren 'Commerce as a service'. Alles van inkoop tot fulfilment loopt via het platform. Dit is een radicaal nieuwe dienst omdat dit voorheen door verschillende bedrijven in de waardeketen gebeurde.

Verbeterde dienst Een platform als Slack zit tussen een nieuwe dienst en het verbeteren van een huidige dienst in. Slack is een platform dat een interface levert waarop allerlei huidige applicaties geïntegreerd en efficiënt gemanaged kunnen worden. Er kan een op maat gemaakte interface worden gemaakt voor elk(e) team/werknemer. Het is in die zin een nieuwe dienst omdat het nog niet bestond. De geleverde applicaties zijn voor een groot deel echter al bestaand. AirBnB, Uber of Netflix zijn typische voorbeelden van een verbeterde

ring van een huidige dienst. AirBnB tegenover hotels, Uber tegenover taxi's, Netflix tegenover een traditioneel tv-kanaal.

Iedereen wordt aanbieder Bij verschillende platformen kan iedereen aanbieder worden, waar dat voorheen niet kon. Denk hierbij bijvoorbeeld aan Marktplaats, eBay, AirBnB, Hondjeuitlaten.nl, Stuvia.com, et cetera. Dit stimuleert massale distributie van het platform. Deze eigenschap vereist verder geen nuance, maar is wel essentieel voor het succes van platformen.

Uitschakelen van intermediairs Een terugkomende trend bij veel platformen is dat een intermediair wordt uitgeschakeld en een markt geconsolideerd wordt binnen een platform.

Aanbevelingen | Misschien zullen verenigingen niet meteen concurreren met Google en Alibaba – waarom niet eigenlijk? – toch zijn de aanbevelingen uit het onderzoek aan platform eigenaren die meer succes willen bereiken interessant.

- Onderzoek welke toegevoegde waarde nog ontbreekt bij eventuele aangesloten partijen en bepaal welke toegevoegde waarde de platformeigenaar hierin kan leveren.
- Onderzoek welke huidige diensten van eventuele aangesloten partijen gemakkelijk vervangen kunnen worden door middel van een platform en bepaal op basis hiervan de koers. Het meest ideale zou zijn dat de platformeigenaar een modulaire architectuur levert zodat men het overzicht (en de data) kan behouden. Klanten van de platformeigenaar kunnen op deze architectuur ontwikkelen.
- Onderzoek de mogelijkheden voor een platform waarbij er door externe ontwikkelaars op een grote schaal applicaties ontwikkeld kunnen worden.
- Onderzoek welke mogelijkheden blockchain kan bieden ten behoeve van het optimaliseren van bedrijfsprocessen van klanten. Blockchain heeft op een kleinere schaal (voor ondernemers en het mkb) momenteel nog weinig toegevoegde waarde. Eén gedecentraliseerde database zou echter toegevoegde waarde kunnen leveren voor aangesloten bedrijven (Swan, 2015). ←

Ivan Pouwels is directeur van Van Spaendonck Brancheadvies. Voor een volledige versie van het onderzoeksrapport verwijzen we naar www.kenniscentrumicoon.nl.