

Het einde van het transactiemodel

06-06-2017 13:56



Zoals grote webwinkels als bol.com de plaaggeest werden voor de winkelstraat, worden platforms als Alibaba en consorten dat voor de webwinkels. De op transactie gerichte businessmodellen hebben hun langste tijd gehad en aanbieders en consumenten moeten op een andere manier bij elkaar gebracht worden, betoogt Cor Molenaar in zijn boek *De kracht van platformstrategie*. Hij pleit voor 'tweewegplatformen': plekken waar consumenten merken, fabrikanten en elkaar ontmoeten.

Er is een verschil tussen 'doing digital' en 'being digital', stelt Molenaar. "Wat we tot nu toe met name hebben gezien is dat eerste. Daarbij bekijk je wat de digitale mogelijkheden zijn, en pas je die zo goed mogelijk toe binnen bestaande structuren." Een 'gewone' webshop is wat hem betreft een duidelijk voorbeeld. "Dat is hetzelfde als een winkel, maar dan online." Nieuwe toetreders die aan 'being digital' doen zetten niet alleen digitale technieken in, maar koppelen daar een heel nieuw businessmodel aan. "Via platforms kunnen mensen direct bij de fabrikant of bij elkaar kopen. Zo krijg je deels een sharingeconomie, zoals bijvoorbeeld bij Airbnb, maar veel meer nog een directe koppeling tussen klanten en fabrikanten. Zij schakelen de supplychain uit en kunnen daardoor veel goedkoper aanbieden."

Samenwerking

Die nieuwe businessmodellen zijn niet zozeer gericht op transactie, maar op andere manieren om geld te verdienen. Door het grote aantal bezoekers ontstaat bijvoorbeeld een grotere aantrekkingskracht op adverteerders. Zo ontstaat een totaal andere concurrentiestrijd dan we gewend zijn, zegt Molenaar. "Want

webwinkels kunnen door kostenbesparingen misschien tien of vijftien procent lagere prijzen bieden, maar geen vijftig of zestig procent. Dat is wat nu gaat gebeuren." Een andere kracht is dat bij platforms, zoals Alibaba, een groot aantal partijen samenwerkt om de klant toegang te verschaffen. "Zij hebben samen veel meer marketingbudget tot hun beschikking dan individuele aanbieders." Als gevolg verwacht Molenaar een flinke schifting in het aantal webshops. Een groot deel zal verdwijnen omdat de strijd niet vol te houden is met het oude model. Andere zoeken de samenwerking door zich aan te sluiten bij bijvoorbeeld bol.com. "Daarmee verliezen ze hun zelfstandige marktbenadering, maar profiteren ze wel van het extra aantal bezoekers en faciliteiten."

Sluit je aan bij een platform of word er zelf één, is Molenaars devies. De eerste optie is natuurlijk niet voor iedereen weggelegd, aangezien maar voor een beperkt aantal platforms ruimte is. "Ik denk dat er per marktsegment één dominante speler zal zijn en een paar volgers. Alibaba is heel groot en daarnaast zijn er wat kleinere Chinese aanbieders." In Nederland is bol.com die dominante marktpartij en volgens Molenaar de reden dat Amazon ons land nog niet heeft betreden. Afgezien van de beperkte ruimte, wordt het opzetten van een platform vaak onderschat, vindt Molenaar. Retailers moeten het volgens hem dan ook zeker niet op eigen houtje proberen. "Om te beginnen moet het multidimensionaal zijn. Er moet een koppeling zijn met een fabrikant, anders voeg je geen waarde toe." Maar de voor de retailer belangrijkste omslag: je verkoopt geen producten meer, maar je faciliteert oplossingen. Friendz, de modeapp van V&D Conception, heeft dat volgens Molenaar goed begrepen. In plaats van simpelweg kleding aan te bieden, kunnen gebruikers er moodboards bouwen en interacties aangaan. "En met één druk op de knop koop je bij misschien wel vijf, zes aanbieders, zonder te weten welke."

Ontmoetingsplaats

Blokker Holding is volgens Molenaar een voorbeeld van een retailer die nog niet ver genoeg gaat. Met Nextail Connect! lanceerde het huishoudconcern vorig jaar een marktplaats waarop geselecteerde externe verkopers zijn aangesloten. "Dat is alleen het groeperen van een productaanbod, nog steeds met het oude, op transactie gerichte businessmodel." Anders dan Friendz is het bovendien geen 'gezellige ontmoetingsplaats', stelt hij. "Het gaat erom dat je ergens tijd wilt besteden, nog helemaal los van iets kopen. Als Blokker realiseert dat mensen dat graag op zijn platform doen, om inspiratie op te doen voor de inrichting van hun huis en bijvoorbeeld een interactie hebben met een *decorator*, dan zijn ze relevant." Blijft het bij een productaanbod, dan is er geen toegevoegde waarde, vindt Molenaar. "Dan is Action veel leuker." Het zijn echter niet alleen spelers als Blokker die zich zorgen moeten maken. Ook bol.com en Coolblue kunnen aangevallen worden. "Er zit vaak veel arrogantie bij marktleaders, en arrogantie blokkeert vernieuwingen. Ook een bol.com zal veel meer op communicatie moeten inzetten, en je kunt erop wachten dat ze ook met video en een subscriptiondienst beginnen."

Een veel gehoord kritiekpunt op de razendsnelle opkomst van nieuwe, marktverstorende spelers, zijn de vaak dieprode cijfers die zij schrijven. Volstreekte onzin, als je het Molenaar vraagt. "Deze partijen mikken op marktgroei, moeten eerst investeren om daarna winst te kunnen maken. Bovendien is het kortzichtig om alleen naar winstcijfers te kijken, want kijk ook eens naar de marktwaarde van die bedrijven." Die maakt het mogelijk om negatieve cijfers later dubbel zo hard om te draaien, zoals partijen als Amazon en Zalando nu laten zien met forse winsten. "Als je een winkeltje begint neem je ook de aanloopverliezen voor de eerste twee jaar mee. Alleen dat is heel kleinschalig, en deze twee doen het op wereldschaal."

Nieuwe toetreders die de oude spelers pijn bezorgen, leiden onvermijdelijk tot verzet. Airbnb en Uber worden aan banden gelegd, terwijl restauranthouders en Koninklijke Horeca Nederland oproepen om vooral niet via etenbestelplatform Thuisbezorgd.nl te bestellen. Molenaar ziet een gelijkenis met de paardenbezitter die honderd jaar geleden in het geweer kwam tegen autofabrikanten, en later de mijnwerkers die in verzet kwamen tegen de sluiting van de mijnen. "Altijd als er een grondige disruptie plaatsvindt, steekt de oude garde de

hakken in het zand." Op lange termijn is verzet onhoudbaar, denkt hij. "Onder druk van de consument wijkt alles."

Amnon Vogel