

' Digitale platforms – de manier om een unicorn te worden?

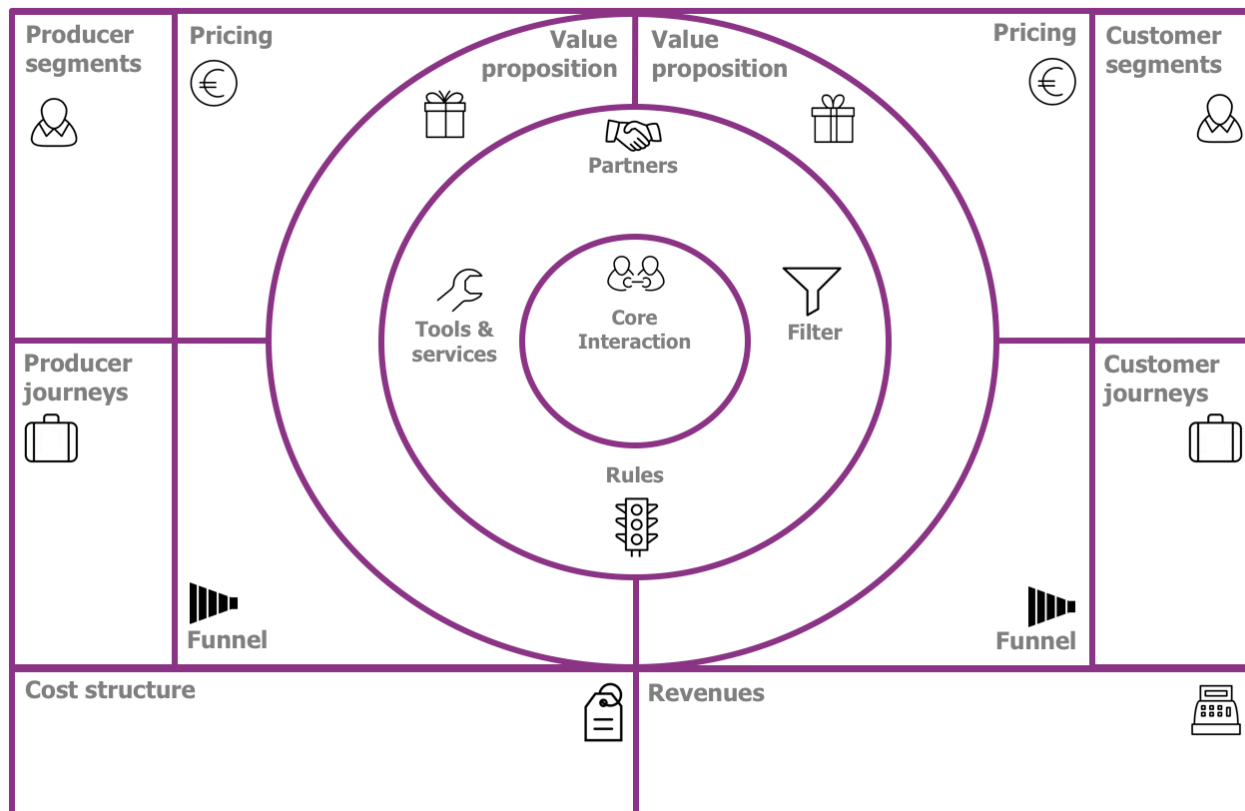


Hoe word je een Unicorn, een start up met een beurswaarde meer dan een miljard? Dit was de openingszin tijdens de Yellow Cats bijeenkomst over digital platforms in de Vechtclub.xl, waar diverse creatieve ondernemingen gevestigd zijn. Het antwoord blijkt uit een analyse van de top 10 Unicorns: start een digitaal platform. Want de top tien Unicorns wordt aangevoerd door bedrijven als Uber en look-a-likes uit onder andere China. Een ontdekkingstocht langs business canvas modellen en drie real life cases heeft ons een beginnend inzicht verschaft in hoe we een succesvol digitaal platform kunnen bouwen en laten groeien.

Allereerst blijkt dat het business canvas van Osterwalder c.s. de architectuur beschrijft van organisaties die een propositie aan de klanten leveren, maar niet de bouwstenen bevat die je nodig hebt om twee partijen bij elkaar te brengen. Reinhard Scholten heeft een canvas ontwikkeld met de bouwstenen voor two sided platformen (zie figuur 1). Dit model bestaat uit drie delen.

Ten eerste de dubbele klantenkant. De essentie van een platform is het bij elkaar brengen van vragers en aanbieders. Beide zijn klant van het platform. Dit betekent twee doelgroepen met twee verschillende value propositions. Ook de journeys van de aanbieders en de vragers zullen verschillend zijn en moeten aansluiten bij de specifieke wensen en behoeften van de doelgroep. De funnel om vrager en aanbieders aan te trekken en actief te laten participeren op het platform zal ook per doelgroep ingericht moeten worden. En tenslotte zijn er ook twee pricingmodellen. Welke pricingsysteem wordt in gezet richting de aanbieders en welk richting de vragers. Bij veel platforms is er sprake dat 1 van beide kanten geprijsd wordt en de andere kant als het ware hierdoor wordt gesubsidieerd. Maar indirecte pricing doordat bijvoorbeeld de data die een klant achter laat op het platform waarde kan generen is zeker ook een veel toegepast systeem.

Digital platform canvas

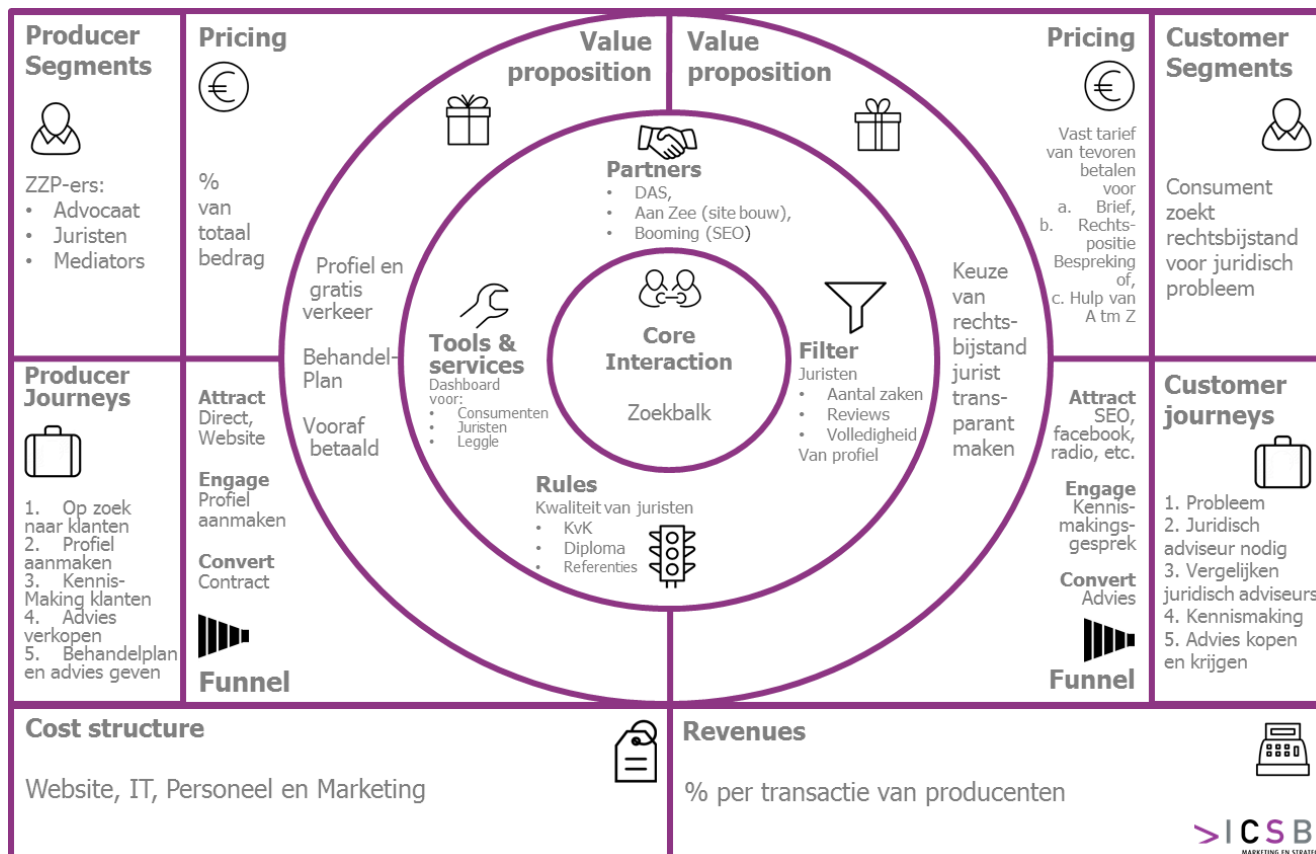


Figuur 1: Digital platform canvas

Het tweede deel van de canvas bestaat uit de core interaction, op welke manier worden vragers en aanbieders via het platform bij elkaar gebracht en met elkaar verbonden. De filters die worden toegepast voor het selecteren van vraag en aanbod zijn hierin sterk bepalend en de rules, regels die gevolgd worden maken mede of het platform aantrekkelijk is voor bepaalde doelgroepen en gebruikers gestimuleerd worden om blijvend gebruik te blijven maken van het platform. Een simpel voorbeeld is het feit of vragers en aanbieders identificeerbaar moeten zijn. Anonimiteit heeft bijvoorbeeld bij Myspace tot wangedrag geleid. Terwijl het niet vrijgeven van de contactgegevens van de aanbieder voordat de transactie heeft plaatsgevonden een belangrijke stimulans is om de transactie via het platform te laten lopen.

Ten slotte zijn in de digital platform canvas ook de bouwstenen cost structure en revenues opgenomen. Uiteindelijk blijkt uit de verhouding tussen deze twee bouwstenen of een businessmodel, voor welke business dan ook, financieel in evenwicht is.

Om een beter zicht te krijgen op wat het digital platform canvas inhoudt, is een voorbeeld uitgewerkt. In figuur 2 is het canvas ingevuld voor Leggle. Leggle is een initiatief van DAS. Het biedt consumenten mét een juridisch geschil maar zónder rechtsbijstandsverzekering hulp om de weg te vinden in de juridische jungle. Leggle geeft aangesloten juristen en advocaten overzichtelijk weer zodat consumenten makkelijk de koppeling kunnen maken.



Figuur 2: digital platform canvas Leggle: de grootste juristen vergelijker

Tot zover het model, tijd om te kijken wat we kunnen leren van de praktijk. Drie ondernemers delen hun inzichten en ervaringen met het ontwikkelen en laten groeien van een digital platform. ParkflyRent, Flow2 en BimBimBikes, drie verschillende digital platforms die ieder hun eigen aanpak en uitdagingen kennen.

Niels de Greef van ParkFlyRent pakt met zijn bedrijf een aantal pijnpunten aan die reizigers voelen die een auto willen parkeren op de luchthaven en een huurauto wensen in het land van aankomst. Het zijn niet alleen dure grappen, maar ook tijdrovende en irritante aangelegenheden. ParkFlyRent geeft je de mogelijkheid als vertrekkende reiziger op de luchthaven je auto te verhuren aan passagiers die aankomen. Alleen mensen die voldoen aan selectiecriteria komen in aanmerking. Naat het bij elkaar brengen van vraag en aanbod biedt ParkFlyRent veel aanvullende diensten zoals verzekeringen, autowassen, parkeerservice etc. Dit betekent dat lokale aanwezigheid van ParkFlyRent noodzakelijk is, waardoor snel opschalen minder makkelijk is. Deze lokale dienstverlening blijkt echter belangrijk om de drempels voor carsharing te verlagen, veel meer mensen zeggen hun auto wel te willen delen dan in de praktijk daadwerkelijk gebeurt. ParkFlyRent richtte zich eerst vooral op particulieren, maar ontdekt in de zakelijke reizigers en de fleetowners een interessante doelgroep.

Kim Tjoa en Lieke van Kerkhoven bieden met **Flow2** bedrijven de mogelijkheid (secundaire) machines en andere niet volledig gebruikte assets onderling te delen. Het gaat om apparatuur die vaak niet ten volle wordt benut, stil staat, en waarmee je een ander een plezier kunt doen, maar ook om mensen of specifieke services. Het is een digitaal platform dat vooral organisaties in elkaars nabijheid verbindt. Ook binnen organisaties (met meerdere vestigingen) blijkt een interne uitleenomgeving zijn waarde te hebben. Flow2 richt zich volledig op een business to business omgeving.

BimBimBikes is van de drie behandelde cases, de enige die consumenten verbindt met bestaande leveranciers. Reizigers die op de plek van bestemming een fietstocht willen maken en hiertoe een fiets willen huren, kunnen via BimBinBikes een fietsverhuur bedrijf vinden en hun reservering plaatsen. BimBimBikes heeft na de start ingezet op een snelle uitbreiding van het aantal locatie, het vinden en verbinden van lokale fietsverhuurbedrijven is een belangrijk driver voor groei. BimBimBikes biedt haar gebruikers zelf geen lokale dienstverlening, ze ontsluit de dienstverlening van een bestaande lokale aanbieder. BimBimBikes heeft daardoor ook geen eigen organisatie nodig op de verhuurplekken wat bijdraagt aan het snel kunnen groeien.

In alle drie de gevallen blijkt het succes van de two sided platforms uit:

- ✓ Het wegnemen van fricties tussen vraag en aanbod in de markt. De klassieke markt blijkt onvolledig te werken: ze is intransparant, de aanbieders zijn moeilijk te beoordelen, de wijze waarop je transacties afsluit is ongemakkelijk, het prijspeil is hoog en een deel van het aanbod wordt niet ontsloten. Op dit inzicht is BimBimBikes exact ingesprongen. Fietsverhuurbedrijven waren er al, maar online vaak onvindbaar en reserveren was lastig of zelfs onmogelijk.
- ✓ In het verlengde hiervan ligt het ontsluiten van aanbod, dat anders de weg naar de markt niet zou vinden. Het gaat om de 'idle assets', de onbenutte resources (middelen en mensen). Volgens de economische theorieën zijn deze tegen marginale kosten in te zetten. De auto is er al; de chauffeur heeft even niets te doen en daardoor zijn er alleen maar opportunity costs. ParkFlyRent en Floop2 spelen hier beide mooi op in. Waarbij ParkFlyRent ook sterk inspeelt op het inzicht dat een 'idle' asset de eigenaar geld kost om niet te gebruiken, een auto die je tijdens je vakantie niet gebruikt maar wil parkeren bij een vliegveld kost je per dag een aanzienlijk bedrag aan parkeerkosten.
- ✓ Het komen vanuit diepe gebruikersinzichten tot betere oplossingen. Je bent zeker van je huurfiets; je hoeft je paspoort niet als borg achter te laten; je autogebruik gedurende de hele reis van huis via luchthavens tot je bestemming wordt gefaciliteerd, het duurzame en economische gebruik van secundaire en schaarse hulpmiddelen wordt verbeterd.
- ✓ Het op creatieve wijze bereiken van de potentiële gebruikers. De kopers komen niet naar het aanbod; de beheerder van het digitale platform zorgt ervoor dat hij daar is, online of offline, waar zich de vraag naar zijn diensten kan voordoen. Dit kan zijn op de luchthaven voor ParkFlyRent, in een ziekenhuis voor Floop2 en op een marathonevenement waar lopers begeleid worden door fietsers voor BimBimBikes.
- ✓ Het wegnemen van risicos'en barrières die ten grondslag liggen aan de nieuwe interactievorm. Door de oriëntatie, selectie, kennismaking, contractering en leveringsfase stapsgewijs in goede banen te leiden, checks en balances in te bouwen, garanties te verstrekken en zaken transparant te maken worden redenen weggenomen om niet langs deze manier zaken met elkaar te doen.

Uit deze cases en andere blijkt dat digitale two-sided platforms inspringen op de 'malfunction' van bestaande markten. Zij vergroten daardoor de markt; ze ontsluiten aanbod en boren een impliciete vraag aan. Maar er zijn ook situaties bekend waar de two-sided platforms direct concurreren met bestaande markten. Denk alleen maar aan de advertentiemarkt en de plek die Google heeft ingenomen, aan de App Stores, etc. Kortom; veel potentieel!

Meer informatie

Presentaties en divers artikelen: <http://www.yellowcats.nl/bijeenkomsten-presentaties/bijeenkomsten-presentaties-2017/170202/>

Over de Yellow Cats: <http://www.yellowcats.nl/> of E: km@yellowcats.nl