

BOUW EEN SUCCESVOLLE ONLINE MARKTPLAATS

Wout Withagen
Joost Gielen

Eerste 83
pagina's



Handboek voor entrepreneurs
en intrapreneurs



BOUW EEN SUCCESVOLLE ONLINE MARKTPLAATS

Handboek voor entrepreneurs
en intrapreneurs

Wout Withagen & Joost Gielen

Coauteurs: Koos de Wilt & Koen Verstraten

Vormgeving omslag en binnenwerk: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{lid bno}
(douwehoendervanger.nl)

Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.

ISBN 978 90 2443 4893
ISBN e-boek 978 90 2443 4909
NUR 801

© 2020 Wout Withagen/Joost Gielen & Boom uitgevers Amsterdam

Eerste druk, september 2020

www.managementimpact.nl / www.bua.nl

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Inhoud

Voorwoord door Martijn Arets 7 / Inleiding 9 / Leeswijzer 11

1 VERKENNEN

De onweerstaanbare aantrekkingskracht van marketplaces 15

- 1.1 Oude wijn in nieuwe zakken? 16
- 1.2 Sharing, access en gig economy. Wat is wat? 17
- 1.3 De rol en principes van een online marketplace 19
- 1.4 Hoe de platformeconomie onze wereld verandert 24
- 1.5 Typen marketplaces 29
- 1.6 De decentrale marketplace 31
- 1.7 Vraaggestuurd, aanbodgestuurd, of allebei? 32
- 1.8 Verdienmodellen 34
- 1.9 Succesfactoren 36
- 1.10 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk? 40

2 ANALYSEREN

Je weet het zeker, je idee is goud waard 43

- 2.1 Past mijn idee op een bierviltje? 45
- 2.2 Hoe groot is de markt voor mijn idee? 48
- 2.3 Wie ben ik in deze markt? 51
- 2.4 Wie zijn mijn concurrenten en wat doen ze (goed)? 59
- 2.5 Kan ik mijn doelgroepen bereiken en tegen welke kosten? 61
- 2.6 Kan ik geld verdienen met mijn idee? 64
- 2.7 Is de timing voor mijn idee wel oké? 69
- 2.8 Gaat mijn idee écht waarde toevoegen? 73
- 2.9 Je idee beschermen 79
- 2.10 Stoppen of doorgaan? 81
- 2.11 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk? 82

3 VALIDEREN

Tijd om je idee te toetsen 85

- 3.1 Wat is valideren? 86
- 3.2 Hoe kan ik mijn aannames valideren? 87
- 3.3 Valideren van de vraagzijde 95
- 3.4 Valideren van de aanbodzijde 100
- 3.5 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk? 106

4 VOORBEREIDEN

Het team en de tent 109

- 4.1 Businesscase 110
- 4.2 Het founding team 122
- 4.3 Roadmap 127

- 4.4 Technische randvoorwaarden 129
- 4.5 Juridische randvoorwaarden 134
- 4.6 Facilitaire randvoorwaarden 137
- 4.7 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk? 140

5 BEGROTEN

Lange adem, diepe zakken 143

- 5.1 Inkomsten 144
- 5.2 Kosten 147
- 5.3 De P&L maken 155
- 5.4 Financieringsbehoefte 165
- 5.5 Vinden van financiering 166
- 5.6 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk? 170

6 BOUWEN

De eerste schaalbare versie van jouw marketplace 173

- 6.1 Wat is een MVP? 174
- 6.2 Wat is minimum viable? 177
- 6.3 Agile MVP development 182
- 6.4 Technologie 183
- 6.5 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk? 187

7 ACTIVEREN

De markt op 189

- 7.1 Marketing, activatie en retentie 190
- 7.2 Marketingstrategie 191
- 7.3 Marketingmiddelen 199
- 7.4 Activatie en retentie 207
- 7.5 Het netwerkeffect 209
- 7.6 Aan de slag met growth hacking 213
- 7.7 Optimaliseren 224
- 7.8 Pivot, of: wat als het niet gaat vliegen? 225
- 7.9 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk? 230

8 OPSCHALEN

Van start-up naar scale-up 233

- 8.1 Groeien 234
- 8.2 Bereik vergroten 235
- 8.3 Verbreden en verdiepen 240
- 8.4 Integreren 243
- 8.5 Marketing intensiveren 244
- 8.6 Team en organisatie 249
- 8.7 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk? 253

Voorwoord

door Martijn Arets

Bij digitale platformen denken we al snel aan innovatieve start-ups die bestaande markten verstoren. Maar dat beeld klopt al lang niet meer. Platformen hebben zich inmiddels bewezen in vrijwel elke sector, waardoor steeds meer gevestigde bedrijven de technologie en filosofie achter platformen omarmen. Door deze toename in populariteit houden steeds meer ondernemers en organisaties zich bezig met de vraag: hoe lanceer ik een succesvol platform?

Dit boek beantwoordt die vraag en komt dus als geroepen. Hoewel, als dit boek er in 2011 al was geweest, dan was mij een hoop ellende bespaard gebleven. Dat zal ik uitleggen.

In 2011 voltooidde ik als eerste ter wereld een crowdfundingcampagne op basis van aandelen. Bij 171 internationale investeerders haalde ik twintigduizend euro op voor de Engelse vertaling en productie van mijn boek *Brand Expedition*. Voor de buitenwereld klinkt het misschien indrukwekkend om de eerste ter wereld te zijn, maar achter de schermen bleek ik een uitzondering waar niemand rekening mee had gehouden. Het project mislukte, waardoor ik ruim honderdduizend euro verloor en de belofte naar investeerders niet kon waarmaken. Ik leerde dat crowdfunding – een marktplaats die vraag en aanbod van geld bij elkaar brengt – in potentie een waardevol instrument is, maar alleen als het aan bepaalde voorwaarden voldoet. Dat die voorwaarden er in 2011 nog niet waren, ondervond ik aan den lijve.

Vreemd genoeg wakkerde deze ongelukkige situatie mijn fascinatie voor platformen aan, en in het bijzonder mijn fascinatie voor online tweezijdige marktplaatsen. Ik besepte dat dit soort marktplaatsen veel meer bij elkaar kan brengen dan alleen vraag en aanbod van geld. Mijn verwachting was dat tijdelijke toegang tot spullen en diensten ook prima met dit model verhandeld kon worden. In de zeven jaar die volgden, sprak ik ruim vijfhonderd betrokkenen in zestien landen om het spel van de platformeconomie te doorgronden.

Ik ontdekte dat marktplaatsen grote voordelen hebben ten opzichte van ‘traditionele’ verkoopmodellen. Ze zijn laagdrempelig, waardoor ze een enorme hoeveelheid aanbieders en vragers bij elkaar brengen. Ze zijn betrouwbaar, doordat gebruikers elkaar via rating- en reputatiesystemen beoordelen. En ze zijn transparant in het delen en ontsluiten van informatie, waardoor bestaande

capaciteit veel efficiënter wordt benut. Denk aan het Franse BlaBlaCar dat de mogelijkheid biedt om lege stoelen in jouw auto te vullen met passagiers. Het ‘klassieke’ liften dus, maar dan efficiënter en gemakkelijker.

Het voorbeeld van BlaBlaCar laat zien dat er in essentie weinig nieuws is aan de producten of diensten die via een platform worden verhandeld. Wat wél nieuw is, is de manier waarop de transactie tot stand komt. Platformen verlagen transactiekosten, waardoor een transactie sneller, makkelijker en goedkoper wordt. Hierdoor kunnen markten in potentie enorm groeien. Dát is de kern van het revolutionaire karakter van deze ontwikkeling.

De opkomst van platformen gaat niet zonder slag of stoot. Met de strategie ‘eerst doen en daarna om vergeving vragen’ verstoorden platformen als Uber en Airbnb bestaande markten. Het wakkerde de discussie aan hoe we publieke waarden kunnen borgen in een steeds digitaler wordende samenleving. Misschien moeten we deze spelers achteraf juist dankbaar zijn voor hun onsympathieke gedrag, want het zorgt er wel voor dat beleidsmakers vandaag de dag veel accurater reageren op dit soort ontwikkelingen. Iets dat hard nodig is. Het is immers de verantwoordelijkheid van alle stakeholders om de positieve effecten van platformen te versterken en de negatieve te vermijden.

Platformen worden steeds gangbaarder. Steeds meer bestaande private spelers zien de voordelen en ‘willen er iets mee’. Maar hoe lanceer je een succesvol platform? Is dat slechts een kwestie van de juiste technologie bouwen of kopen? Allerm minst. Het neerzetten en opschalen van een succesvol platform is een nauwgezet proces, waarbij je continu aan knoppen van techniek, marketing en strategie moet draaien. Het is een kwestie van lange adem; al experimente-rend leer je wat wel en wat niet werkt. De ontwikkeling stopt nooit. Dat maakt het interessant en tegelijkertijd ook uitdagend.

Wat mij aanspreekt in dit boek is dat er geen luchtkastelen worden gebouwd. Alles draait om de belangrijke vraag ‘maar hoe dan?’. De auteurs nemen je stap voor stap mee in het proces van het bouwen en laten groeien van een platform: van idee naar executie naar groei. Een helder stappenplan en praktische opdrachten worden afgewisseld met anekdotes van mensen die jou voor-gingen. Zo leer jij van de fouten die anderen hebben gemaakt.

Veel leesplezier!

Martijn Arets, platformexpert en auteur *Platformrevolutie*

Inleiding

Een online marktplaats bouwen is zo gedaan. Daar heb je geen handboek voor nodig, echt niet. Het enige dat je nodig hebt, is software om jouw idee tot leven te brengen. Toch? Waarom jij nu dan toch een boek voor je hebt liggen over het bouwen van online marktplaatsen? Omdat jij weet dat de technische realisatie slechts een klein onderdeel is van het geheel. Omdat jij niet zomaar de zoveelste marktplaats wil lanceren, maar een succesvolle marktplaats-business. Eentje die het leven van mensen makkelijker maakt, omdat jij ze een kanaal biedt om spullen of diensten met een gerust hart te kopen en verkopen. Jij wil impact maken. Dit boek helpt je daarbij.

Stap voor stap nemen we je mee, van allereerste idee tot het opschalen van jouw inmiddels goedlopende online marktplaats. We maken het zo concreet mogelijk. We kijken over je schouders mee, remmen je af waar nodig en laten je vol vertrouwen gas geven waar dat kan. En we zijn eerlijk, winden er geen doekjes om. Want uit ervaring weten we: de weg naar een succesvolle online marktplaats is mooi, maar ook lang en vol beren, hobbels en valkuilen.

Eén ding kunnen we al verklappen: dé kant-en-klare succesformule voor online marktplaatsen bestaat niet. Elke marktplaats heeft zo zijn eigen magische mechanismen, waarbij alles in balans moet zijn; de verhouding vragers, aanbieders en het platform, de mate van transparantie, vertrouwen en gemak, en timing. Pas als alles klopt, haken alle radertjes in elkaar en gaan ze draaien. Op volle toeren. Dan heb je goud in handen.

Want over ‘goud’ durven we inmiddels wel te spreken. De afgelopen jaren hebben online marktplaatsen zich dubbel en dwars bewezen. Sterker nog, tegenwoordig zijn het de grootmachten van onze samenleving. Bedrijven als Airbnb, Uber en Booking.com brengen miljarden mensen samen om spullen en diensten te vergelijken, selecteren, reserveren, kopen en verkopen. Logisch dat jij ervan droomt ook zo’n gouden marktplaats te lanceren!

Bij ons begon het jaren geleden ook met een droom. In 2004 om precies te zijn, toen Marktplaats.nl voor 225 miljoen euro werd verkocht aan eBay. Het was de grootste overname in Nederland sinds jaren en eindelijk een +1 op de scorekaart van ‘het internet’, dat tot die tijd een bodemloze put van desinvestering leek. Bij ons digitale bureau Freshheads leidde de verkoop van Marktplaats.nl tot de ene na de andere aanvraag. Ondernemers van allerlei pluimage klopten

aan met een gouden idee. Een marktplaats voor kinderspullen, een marktplaats voor tweedehands fietsen, *name it*.

Zo bouwden wij vele online marktplaatsen. Zonder dat we ons er bewust van waren, vergaarden we steeds meer kennis over hoe een marktplaats optimaal werkt. Maar 's nachts als het licht uitging, droomden we dat wij zélf de nieuwe Marktplaats zouden starten. En dus gingen we aan de slag, in de avonduren en weekenden. Talloze wilde ideeën kwamen voorbij. Een van die ideeën was het bouwen van een marktplaats voor diensten, met een 'reversed auction' als onderliggend principe. We hadden geen idee dat deze insteek uiteindelijk de gamechanger zou zijn. Waar de meeste 'marktplaatsen voor ...' gebaseerd waren op een specifieke productgroep, vervingen wij die door diensten. En waar het tot dan toe draaide om bieden voor de hoogste prijs, introduceerden wij bieden voor de laagste prijs. Eenvoudig toch? Niets bleek minder waar. We knokten keihard om Nederland te overtuigen van het vraaggestuurde marktplaatsmodel, botsten regelmatig tegen muren op, en leerden gaandeweg wat nodig is om een marktplaats tot een succes te maken. Toen alle radertjes eenmaal op z'n plek vielen, was er geen weg meer terug. Werkspot werd een succes.

Dankzij dit succes kregen we steeds vaker de vraag: *'Kunnen jullie een keertje meedenken? We willen een online marktplaats maken voor ... en zouden graag jullie mening horen.'* Zo ontmoetten we veel toffe entrepreneurs en intrapreneurs, met de meest uiteenlopende ideeën. Vaak vertelden we hetzelfde verhaal en iedere keer zagen we ondernemers keihard dezelfde valkuilen in rijden. Zonde. Dus gingen we in beraad. Hoe kunnen we ondernemers voorbereiden op alles wat komen gaat? Daar was het idee geboren: er moet een praktisch handboek komen! Het liefst een dat lezers een flink pak huiswerk meegeeft, zodat ze stap voor stap worden meegenomen door het proces. Dat handboek ligt nu voor je. Ben je er klaar voor om jouw eigen succesformule te ontdekken en alle radertjes te laten draaien? Let's go!

September 2020

Wout Withagen en Joost Gielen

Zo dadelijk begint jouw ontdekkingsreis in de fascinerende wereld van online marketplaces ... Maar neem nog even een paar minuten om deze leeswijzer te bekijken. Het helpt je enorm om de context en opzet van dit boek beter te begrijpen en daardoor meer uit dit boek te halen.

Praktisch handboek

Dit boek komt voort uit de jarenlange ervaring van de auteurs, die met vallen en opstaan in de praktijk hun expertise over online marketplaces hebben opgebouwd. Verwacht in dit boek daarom niet te veel hoogdravende theorieën en visionaire gedachtespinsels. Verwacht wel een boek waarmee je hands-on aan de slag kunt bij het bouwen van je online marketplace. Een boek vol kennis en inzichten uit de praktijk, opdrachten, anekdotes en voorbeelden van (Nederlandse) succesvolle marketplaces.

Instappen waar je wilt

Is jouw 'game changing' marketplace-idee nog niet meer dan een idee dat je hersens doet kraken en je hartslag doet versnellen? Grote kans dat je dit boek dan van a tot z wilt verslinden om alles te weten te komen. Maar het kan ook zijn dat je al een paar stappen verder bent. Misschien heb je al een bètaversie van je platform live, of sta je aan de vooravond om je platform te gaan opschalen? Sla dan gerust de eerste hoofdstukken over en stap in bij het onderdeel waarover je meer wilt leren.

Kennisniveau

Dit boek is geschreven voor iedereen die een succesvolle online marketplace wil bouwen. We hebben daarom geprobeerd zo diep mogelijk te gaan als het gaat om marketplaces. Als het gaat om aangrenzende onderwerpen die langskomen houden we het oppervlakkig, en verwijzen we naar andere literatuur. We gaan uit van een bepaalde basiskennis van de lezer over business en online.

Entrepreneur of intrapreneur

In je eentje of met z'n tweeën luchtfietsend, met slechts een goed idee, een laptop en een donker zolderkamertje. Of lobbyend om binnen de regels en structu-

ren van een corporate een ‘agile’ positie te creëren waarin het start-up-idee binnen (of zelfs buiten) de organisatie kan floreren. Kan het verschil nog groter zijn?

Enerzijds sta je bij het bouwen van een online marketplace – of je nu een entrepreneur of een intrapreneur bent – voor dezelfde beslissingen en uitdagingen. Anderzijds is de context waarin dit gebeurt volledig anders. Speelt geld, of beter gezegd, het gebrek daaraan voortdurend een rol in vrijwel elke beginnende start-up, voor een corporate start-up zijn zaken als afbreukrisico, kannibalisatie, merkreputatie, aansluiting met bedrijfsstrategie, IT, legal en compliance uitdagingen waar de intrapreneur voor komt te staan. Deze verschillen in context komen in dit boek aan bod.

Geen boek over e-commerce

Als jouw idee of bestaand platform zich op het terrein van e-commerce en webshops begeeft, dan zijn er waarschijnlijk betere boeken die je kunt lezen. Wij maken zeer bewust onderscheid tussen webshops en marketplaces. De onderliggende principes zijn namelijk sterk afwijkend. Een webshop is meestal een een-op-een proces waarbij de stappen en transactie altijd grofweg hetzelfde zijn: oriëntatie (productoverzicht, productdetail), selectie (winkelmandje), afrekenen. Bovendien is er bijna altijd sprake van een vast (en vaak vooraf ingekocht) aanbod waarbij geen ruimte is voor onderhandeling. En voordat alle e-commercespecialisten over ons heen vallen: een goede webshop is inderdaad veel meer dan dat, alleen gaat dit boek daar niet over. In dit boek ga je ontdekken en ervaren wat een marketplace zo uniek en ongelooflijk interessant maakt.

Geen start-upboek

Dit boek gaat over het bouwen van succesvolle online marketplaces. We beogen niet om het zoveelste boek te schrijven over het starten en managen van een start-up. Daarover zijn al boekenplanken vol geschreven, met bekende voorbeelden als *Lean Startup* van Eric Ries en Guy Kawasaki's *The Art of the Start*.

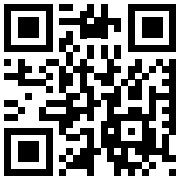
Maar dit boek hanteert wél de structuur van een start-upboek: na een wat meer ‘theoretische’ introductie in de wereld van marketplaces in hoofdstuk 1, gaan we vanaf hoofdstuk 2 echt aan de slag. We starten in hoofdstuk 2 en 3 met een grondige analyse en validatie van jouw marketplace-idee. In hoofdstuk 4 verza-

melen we de benodigde resources, in hoofdstuk 5 kijken we naar de financiële kant van het verhaal, om je in hoofdstuk 6 mee te nemen in de technische realisatie van jouw platform. In hoofdstuk 7 en 8 staan de activatie en het opschalen van jouw marketplace centraal.

Website

Naast dit boek hebben we ook een website in het leven geroepen. Hier vind je niet alleen informatie over het boek, maar ook alle werkbladen en templates van de spreadsheets die je gaat gebruiken in het boek. Omdat marketplaces zich blijven ontwikkelen hebben we ook een nieuwsbrief. Schrijf je in via de website en wij voorzien je van de laatste inzichten rondom marketplaces: van de laatste nieuwe spelers in de markt tot nieuwe verdienmodellen, groeistrategieën en nog veel meer.

www.bouweenmarktplaats.nl



1 VERKENNEN
ANALYSEREN
VALIDEREN
VOORBEREIDEN
BEGROTEN
BOUWEN
ACTIVEREN
OPSCHALEN

De onweerstaanbare aantrekkingskracht van marketplaces

De wijze waarop goederen en diensten worden uitgewisseld is door de opkomst van 'de platformeconomie' fundamenteel aan het veranderen. Marketplaces spelen de hoofdrol in deze revolutie. Zij faciliteren handel, diensten, communicatie en transacties. Ondernemers en corporates kunnen er niet meer omheen. Of ze zijn erop actief óf ze maken deze marketplaces zelf. Marketplaces versterken, verbreden en laten business groeien. De hamvraag is dus: wat zijn factoren die deze platformen tot een succes maken? En hoe benut je ze om een succesvol platform te maken? Dit boek neemt je stap voor stap mee. Daar gaan we!

— De meeste mensen hebben het eigenlijk niet eens door: de spectaculaire opkomst van marketplaces. Mensen vergelijken, selecteren, reserveren, kopen en verkopen spullen en diensten niet meer in de fysieke wereld, maar online. In de buurt en wereldwijd, een kleine aankoop en een grote, met mensen die we kennen en complete vreemden. Wat zijn de geheimen van deze digitale marktplaatsen? Het lijkt zo simpel, maar waarom lukt het de een wel de markt naar zijn hand te zetten en blijft de ander met lege handen achter? In dit eerste hoofdstuk nemen we je mee in onze visie op de platformeconomie en hun invloed op de (wereld)economie en de maatschappij. We gaan in op de factoren die van invloed zijn op het succes van een online marketplace, waaronder onze ‘gouden regel’ voor succes: win-win-win, de ideale balans tussen de vraag, het aanbod én het platform zelf. Dat klinkt misschien polderachtig, maar deze gouden regel is de sleutel achter het wereldwijde succes van vele platforms, en de reden dat de meeste platforms roemloos ten onder zijn gegaan. Wij hebben van alles geprobeerd om erachter te komen hoe het mechanisme werkt, wat de succesformule is en ook wat de valkuilen zijn waar iedereen steeds maar weer met open ogen intrapt. Spoiler alert: er bestaat niet één succesformule voor marketplaces.

1.1 Oude wijn in nieuwe zakken?

Natuurlijk ben je ooit op een rommelmarkt geweest om dat ene tweedehands product te vinden voor een leuk prijsje. En ongetwijfeld heb je ook weleens een grasmaaier, boormachine of ander gereedschap bij een buurman geleend. We doen in feite niets anders dan wat de Romeinen vroeger op een forum deden. In de basis speelt zich nu op online marketplaces precies hetzelfde af als eeuwen geleden op de Romeinse marktplaatsen: handelswaar van aanbieders verkopen aan vele vragers. Technologie heeft alles veranderd, maar bouwt tegelijkertijd voort op het boerenverstand van oude marktmeesters.

Het internet heeft de boel flink op z'n kop gezet. Elk nicheproduct dat ergens in de wereld wordt aangeboden kan in principe een ideale klant vinden aan de andere kant van de wereld. Technologie heeft ervoor gezorgd dat transactiekosten voor vraag en aanbod sterk zijn verlaagd. Zonder ook maar op te staan van je luie bank is nagenoeg elk product of elke dienst, waar ook ter wereld, in een paar klikken te vinden.

Veel van de internetreuzen van vandaag waren er als eerste bij om deze oude principes naar een online platform te vertalen. Denk bijvoorbeeld aan Amazon (begon als boekwinkel), eBay (veilingen) en Marktplaats.nl (dat ooit is voortgekomen uit de kringloopwinkel). Later volgde Google met een veilingmodel voor advertenties en zette Apple de traditionele muziekhandel op z'n kop met iTunes. Inmiddels schieten nieuwe platformen als paddenstoelen uit de grond, platformen die enkel kunnen bestaan omdát internet bestaat.

1.2 Sharing, access en gig economy. Wat is wat?

Wie zich verdiept in platformen, komt er al snel achter dat dit de verzamelnaam is voor vele soorten economische, online modellen. Binnen de platformeconomie worden vele andere begrippen door elkaar gebruikt. Laten we eerst eens beginnen met het definiëren van de belangrijkste begrippen.

De 'platformeconomie' heeft betrekking op het deel van de economie dat bestaat uit het leveren van diensten en goederen via digitale platforms. Het is een breed begrip waaronder vele online platformen kunnen worden geschaard:

- › Marketplaces (Marktplaats, eBay, Werkspot, Thuisbezorgd);
- › Communities (Facebook, Tinder);
- › SaaS (Software as a Service: Salesforce, Dropbox, Office365);
- › Streaming services (Netflix, Spotify);

- › E-commerce (Bol.com, Amazon, Fonq);
- › Crowdfunding;
- › Payment service providers (PayPal, Stripe);
- › Coöperatieve platformen (Funda, CoopCycle (maaltijdbezorging));
- › Decentral Exchange (op basis van blockchaintechnologie: Bitcoin, Ripple (internationale betalingen)).

Uit die veelheid van platformen kun je drie hoofdvormen destilleren die de economie hebben veranderd: de sharing economy, de access economy en de gig economy.

Sharing economy of deeleconomie

Platformen die onder de definitie van sharing economy vallen, hebben allemaal als kenmerk dat er (gebruikte) goederen worden uitgeleend, verhuurd of verkocht. Bekende voorbeelden zijn Airbnb, BlaBlaCar (het delen van ritten) en Peerby waar burens spullen (ver)huren en (uit)lenen. Maar ook Marktplaats.nl en Catawiki zijn onderdeel van deze economie. Nog een mooi B2B-voorbeeld is het Amerikaanse Cohealo, waar ziekenhuizen overcapaciteit in medische apparatuur met elkaar delen.

Access economy

Platformen in de access economy gaan uit van het principe dat toegang tot producten en diensten belangrijker is dan het bezit ervan. Bekende voorbeelden zijn Greenwheels, Swapfiets, maar ook bijvoorbeeld Kickstarter dat als crowdfundingplatform toegang tot kapitaal biedt. Het gaat hier om commerciële bedrijven die vooral eenvoudig 'toegang bieden tot' in plaats van dat de focus ligt op het delen van overcapaciteit. Daarnaast vallen streamingdiensten zoals Spotify en Netflix onder deze noemer.

Gig economy

Na de deeleconomie zit de kluseconomie met platformen als Temper, YoungOnes, Helpling en Charly Cares (platform voor oppassers) in de lift. Talloze online platformen verlagen met slimme technologie en algoritmen de drempels voor consumenten om eenvoudig en goedkoop toe-

gang te krijgen tot dienstverlening zoals taxiritjes, fietskoeriers, online vertaalwerk en ‘tijdelijke arbeidskrachten’ als schoonmaak, oppas of een uitlaatservice.

“ Een aantal jaar geleden spraken we nog over de collaborative economy, in feite is dat wat we nu platformeconomie zijn gaan noemen. Centraal daarbij staat dat platforms drempels verlagen om vraag en aanbod bij elkaar te brengen, vertrouwen creëren middels reviewsystemen, verzekeringen en een sterk merk, en transacties faciliteren. Daarbinnen zijn verschillende categorieën te onderscheiden. Als het gaat over het delen van spullen dan spreken we over de deeleconomie, wanneer het over geld gaat, noemen we het crowdfunding en termen als kluseconomie of de gig economy refereren aan het delen van kennis of werk. De activiteiten die op een platform plaatsvinden, zijn in essentie niet nieuw. Platformen leggen een digitale laag over sectoren en samenleving, en verlagen transactiekosten. Hierdoor kunnen bepaalde activiteiten, die oorspronkelijk te omslachtig waren om ze te organiseren, opeens wel uit – ze zijn financieel rendabel – en doen vreemden transacties met elkaar. ”

Martijn Arets, platformexpert en auteur *Platformrevolutie*

1.3 De rol en principes van een online marketplace

Online marketplaces vormen een belangrijk onderdeel van de platformeconomie. Maar wat doen ze als we alles afpellen precies? Wat zijn de principes van het samenbrengen van vraag en aanbod van diensten en producten? Wat zijn de fundamenteën van de sharing, access en gig economy?

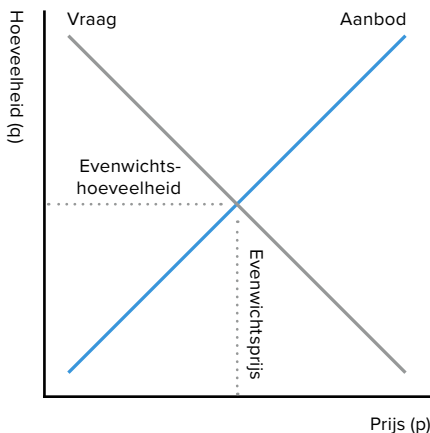
Kenmerkend voor online marketplaces is dat ze **vraag en aanbod** bij elkaar brengen door de **match** en (eventueel) de **transactie** te faciliteren, op basis van de principes **transparantie**, **vertrouwen** en **gemak**, en **kwaliteit**.

Laten we de onderdelen uit deze definitie eens nader onder de loep nemen.

Vraag en aanbod

Om de rol van een marktplaats goed te begrijpen, moeten we terug naar de basis: vraag en aanbod, het economische principe voor (vrije) handelsmarkten. Een wetmatigheid die zegt dat de prijs van een product of dienst wordt bepaald door de vraag en het aanbod. Veel vraag en weinig aanbod betekent schaarste waardoor de prijs stijgt, veel aanbod en weinig vraag zorgt ervoor dat de prijs daalt.

Figuur 1.1. De markt bepaalt je prijs.



De prijs bepaalt zichzelf, dat doet de markt voor je. Maar het spel van vraag en aanbod is complexer: hoe zorg je ervoor dat er ook daadwerkelijk een match en een transactie plaatsvindt? Dát is de rol van een marketplace!

De match

Zonder match geen transactie. Het tot stand brengen van een match is dus het primaire doel van iedere marketplace. Koper en verkoper moeten elkaar vinden. Hiervoor is in ieder geval vraag en aanbod nodig. Hoeveel? Dat is relatief en hangt af van wat gebruikelijk is in de markt.

De transactie

Een marketplace faciliteert transacties door over en weer helderheid te creëren over de voorwaarden waaronder een transactie plaatsvindt. Vaak is het ook wenselijk dat een marketplace de transactie zelf faciliteert (de betaling, de levering), maar dat is niet noodzakelijk. Het draait erom dat je weet of, en zo ja tussen wie, en onder welke voorwaarden de transactie heeft plaatsgevonden.

Transparantie

Nadat vraag en aanbod elkaar gevonden hebben, zijn transparantie, vertrouwen en gemak bepalend voor een match en de transactie. Kijken we naar het eerste principe, dan zien we dat in veel (offline) markten vaak onduidelijk is wie wat verdient en hoeveel. De komst van (online) marketplaces heeft bijgedragen aan meer transparantie in een niet-transparante markt. Dat doen ze zo: jij biedt iets tegen redelijke voorwaarden aan, ik zie dat en ik wil het hebben. Op dat moment hebben vraag en aanbod elkaar gevonden. Door vervolgens volledig transparant te zijn over het alternatieve, vergelijkbare aanbod en de stappen die volgen om tot een match en een transactie te komen, ontstaat een gelijk speelveld. Het platform neemt daarbij de rol aan van een 'onafhankelijke' derde partij die enkel de match en de transactie faciliteert. Transparantie kan zich uiten in vele vormen.

Vertrouwen

Vertrouwen is een belangrijk ingrediënt voor elke langdurige relatie. Het is de basis voor een goede vriendschap of een goed huwelijk. Vertrouwen is ook een belangrijke voorwaarde bij het zakendoen: een onbetrouwbaar bedrijf zal simpelweg niet lang bestaan. Voor een marketplace is dit meer dan waar. Als je naar de grootste online marketplaces kijkt, dan zul je zien dat een groot deel van hun succes is gebaseerd op het feit dat hun klanten of gebruikers elkaar én het platform vertrouwen. Een goed platform dwingt zelfs mensen die in de fysieke wereld misschien niet helemaal pluis zijn zich volgens de regels te gedragen. Een goed platform kan ervoor zorgen dat je vol vertrouwen handeldrijft

met iemand die zijn dagen slijt in de gevangenis. Een marketplace moet zelf dus ook betrouwbaar zijn. Dat betekent vooral transparant zijn over het proces, de kosten en de verantwoordelijkheden. De wijze waarop je omgaat met persoonlijke gegevens van de gebruikers gaat daarbij een steeds grotere rol spelen.

Hoe zit het met de verantwoordelijkheden van het platform? Het is vanzelfsprekend dat hoe minder verantwoordelijkheden je neemt, hoe minder risico je loopt als platform. Dit betekent tegelijkertijd ook dat minder gebruikers het platform zullen vertrouwen. De verantwoordelijkheid die platformen nemen staat steeds vaker ter discussie. Is Marktplaats.nl verantwoordelijk wanneer een koper niet betaalt? En wat is de rol van het platform als een verkoper de boel belazert? Is Werkspot verantwoordelijk wanneer een aannemer die je via dit platform hebt gevonden jouw verbouwing verprutst? In principe niet, want ze faciliteren slechts de match, zeggen ze. Tegelijkertijd begrijpen ze heel goed dat door dit soort voorvallen het vertrouwen in het platform enorm wordt geschaad. Zie platformen als marktmeesters en de beste marktmeesters zorgen ervoor dat iedereen die op de markt een kraam heeft zich aan de regels houdt. Dat geldt voor de Albert Cuypmarkt en dat geldt voor Marktplaats.nl. Het verschil tussen de twee is dat slechte dienstverlening online snel viraal kan gaan. Verderop in het boek gaan we dieper in op hoe platformen vertrouwen krijgen dankzij een mix van ratings, reviews, garanties, transacties en verzekeringen.

Gemak

Internet heeft een nieuwe dimensie aan het begrip gemak gegeven. Nagenoeg elk product kan in een paar klikken tot aan jouw voordeur geleverd worden, en steeds vaker op dezelfde dag dat je het hebt besteld. Het gevolg: een ongelooflijk verwende consument, en een wedloop tussen bedrijven om het allemaal nog nét wat makkelijker, sneller en comfortabeler te maken. Dat maakt toetreden tot een markt soms moeilijk, omdat het serviceniveau van jouw concurrenten inmiddels zo hoog is dat de investeringen om datzelfde niveau te bereiken enorm zijn.

Bij online marketplaces gaat gemak verder dan het snel leveren van een pakketje. Het platform met het grootste aanbod en de meeste vraag, is vaak ook de plaats die het meeste gemak biedt. Gemak betekent hier: het meeste aanbod om uit te kiezen en de grootste kans om iets te verkopen. Functioneel gemak speelt ook een belangrijke rol. Deze vorm van gemak kan in heel kleine dingen zitten, zoals: ik heb de app al geïnstalleerd, mijn creditcard is al gekoppeld, of de betaling is verzekerd.

Kwaliteit

De kwaliteit van een marketplace wordt bepaald door de optelsom van de hiervoor genoemde principes: transparantie, vertrouwen en gemak. Het eigenaardige van een marketplace is dat je niet direct invloed hebt op de kwaliteit van de geleverde producten of diensten. Deze worden door derden geleverd in de vorm van een product, dienst of een combinatie hiervan. Kwaliteit is echter wel dé belangrijkste succesfactor voor platformen. In hoofdstuk 7 gaan we in op hoe je de kwaliteit van je platform continu kunt blijven monitoren door te meten, door bijvoorbeeld een NPS-score en door ratings en reviews.

Omzeilen van het platform

Een van de risico's voor platformen is dat gebruikers het platform gaan omzeilen. Want, waarom zou je een marketplace gebruiken als vraag en aanbod elkaar ook gratis, zonder tussenkomst van het platform, kunnen vinden? De toegevoegde waarde van een platform moet zo groot zijn dat gebruikers bereid zijn te betalen voor de transactie. Als de kosten naar mening van de vraag- of aanbodzijde niet in verhouding staan tot de toegevoegde waarde gaan gebruikers elkaar buiten het platform opzoeken. Vaak de doodsteek voor een platform. Verderop in dit boek zullen we hier nog vaker aandacht aan besteden.

1.4 Hoe de platformeconomie onze wereld verandert

De platformeconomie is de wereld zoals we die vandaag de dag kennen beetje bij beetje aan het veranderen. Het lijkt op hoe aan het begin van de twintigste eeuw de paarden stukje bij beetje uit het straatbeeld verdwenen en plaatsmaakten voor auto's. Voertuigen die het leven van gewone mensen oneindig veel mobieler, rijker en makkelijker maakten, maar ook voor de nodige hobbels en problemen zorgden. In plaats van bergen met paardenpoep kregen we te kampen met een explosie van herrie en smog. In een decennium heeft de platformeconomie de oude economie op veel manieren ontworicht en makkelijker, transparanter en goedkoper gemaakt. Kun je je nog een wereld voorstellen waar je voor een vakman de Gouden Gids openslaat en je geen idee hebt met welke vaklieden je te maken krijgt? En herinner je je nog dat je een tweedehands auto kocht of verkocht via *De Telegraaf*, met alle onzekerheden en wantrouwen van dien? Via online platformen komen we veel sneller ter zake, of niet.

Het grote voordeel van online platformen is dat ze het leven van de consument makkelijker, effectiever en vaak aangenamer maken: ze bieden transparantie in ondoorzichtige markten en ze ontsluiten ongebruikte capaciteit. Gesloten markten gaan open. Het resultaat is een hoger service-niveau, in de meeste gevallen tegen een lagere prijs. Ratings (een score, sterren of cijfer) en reviews (persoonlijke, geschreven feedback) vormen de basis voor vertrouwen zodat je met een gerust hart zaken kunt doen op een marketplace.

De platformeconomie bestaat uit het leveren van diensten en goederen via digitale platforms. Er zijn een paar marketplaces in de wereld die schathemeltjerk zijn geworden van hun platform, die ondertussen heel veel andere mensen de gelegenheid geven op een eenvoudige manier geld bij te verdienen, klussen te scoren, hun oude spullen te verkopen of hun slaapplek te verhuren. Toch wordt er de laatste jaren ook kritisch gekeken naar de impact van de platformeconomie op onze maatschappij.

Waar we een paar jaar geleden misschien nog op een roze wolk zaten en vooral zagen hoe we makkelijker tot elkaar konden komen en konden communiceren en handelen, is inmiddels gebleken dat er allerlei onvoorziene en ongewenste bijeffecten ontstaan. De ontwikkelingen gaan zo snel dat overheden en bedrijven vaak niet direct een antwoord hebben om deze negatieve (bij)effecten te stoppen. Wat zijn de problemen waar we ondertussen mee te maken hebben gekregen?

Verkapt dienstverband

Is een taxichauffeur die voor Uber rijdt een zzp'er of is het eigenlijk een medewerker van Uber met andere rechten dan een taxichauffeur in vaste dienst? Dat geldt ook voor de bezorgers van bijvoorbeeld Thuisbezorgd en Deliveroo of de zzp'er die voor PostNL rijdt. De bedrijven en de politiek zijn het hierover nog niet eens. Feit is dat door de opkomst van de gig economy de arbeidsmarkt fundamenteel aan het veranderen is.

Monopolievorming

Kenmerkend voor online platformen is het winner-takes-all-principe: er is vaak maar één dominant platform binnen een sector dat exponentieel snel groeit. Gebruikers kiezen namelijk al snel voor het beste en grootste digitale platform. Voor aanbieders is het grote voordeel dat ze toegang krijgen tot veel potentiële klanten, maar de keerzijde is dat ze tevens afhankelijk worden van de condities die de platforms stellen. Megaplatforms zijn zo machtig geworden dat de aangesloten partijen die aanvankelijk blij waren met de voordelen, zich er nu van afhankelijk voelen, zoals de hotels van Booking.com en de afhaalrestaurants van Thuisbezorgd.nl.

“ Je ziet twee tegengestelde bewegingen. Aan de ene kant heb je platforms die lokale community's bedienen en die niet zijn gebaat bij schaalvoordelen buiten dat gebied. Vaak zijn dat meer ideële platforms die draaien op eigen spaarrekeningen en subsidies. Anderzijds zijn er de *capital driven platforms*, die vaak de winner-takes-all-strategie volgen. Zij moeten de grootste worden in hun markt om te kun-

nen overleven. Het gevaar daarvan is dat vooral de belangen van de ondernemers zelf en hun investeerders worden behartigd, en minder rekening wordt gehouden met de gebruikers en hun omgeving. Dat is misschien niet zo erg als je een boormachine wilt uitlenen of een auto wilt lenen. Maar als je voor je inkomen afhankelijk bent van een platform, zoals een taxichauffeur van Uber, kan dat echt voelbaar worden. Ik ben benieuwd hoe die twee werelden elkaar kunnen vinden, waardoor ook de commercieel gedreven platforms duurzamer en inclusiever worden. Niemand weet daarop nog het antwoord, maar het is een van de belangrijkste vragen in de platformeconomie.

Het is van belang dat je als aangesloten partij je eigen merkwaardige goed hebt beschermd. Overigens denk ik dat de macht van de megaplatforms vaak wordt overdreven. Een partij als Facebook krijgt het bijvoorbeeld niet voor elkaar de niche van Marktplaats.nl te grijpen. In de meeste gevallen wordt een markt sterker gestuurd door emotie dan door ratio. De gewoontes van mensen zijn vaak bepalend. Zelf bestudeer ik regelmatig de ontwikkelingen rond het autodelen en objectief zie ik er de voordelen van. Tegelijkertijd accepteer ik nog steeds dat mijn eigen auto negentig procent van de tijd nutteloos aan de kant staat, en als ik ermee rijd, doe ik dat meestal ook nog in mijn eentje. ”

Martijn Arets, platformexpert en auteur *Platformrevolutie*.

Reputatie maken of breken

Ratings en reviews zijn een mooi mechanisme om wederzijds vertrouwen te faciliteren, maar kunnen bedrijven en personen maken of breken. Het verhaal van de vakman met de voorhamer is een voorbeeld om de impact van reviews beter te illustreren.

De vakman met de voorhamer

In de begindagen van Werkspot.nl dachten we dat consumenten de vakmannen vooral selecteerden op basis van de laagste prijs. Het besef dat vooral de review bepalend is voor de keuze voor een vakman kwam pas later, toen ons duidelijk werd gemaakt hoe belangrijk reviews zijn. Op een vrijdagmiddag (wij zaten al aan de borrel) stond er een aannemer voor de deur met een voorhamer, schreeuwend door de intercom dat hij de boel kort en klein zou slaan als de slechte beoordeling niet onmiddellijk van Werkspot werd verwijderd. Nadat we zelf van de schrik waren bekomen, zijn we gaan praten. We begrepen dat de man vanwege een slechte review de afgelopen weken geen enkele opdracht meer had binnengesleept. Hij was hiervoor volledig afhankelijk van Werkspot. We zijn direct in gesprek gegaan met de opdrachtgever. Die heeft in overleg met ons en de vakman de review genuanceerd. Uiteindelijk heeft dit incident ertoe geleid dat we vakmannen eenmalig de mogelijkheid hebben gegeven om te reageren op een recensie. We begonnen nu pas echt te beseffen welke impact we met Werkspot konden maken. En dat prijs niet de belangrijkste drijfveer is, maar kwaliteit (reviews) in combinatie met een redelijke prijs. Op veel platformen zie je vandaag de dag een reviewsysteem waar de vraag- en de aanbodzijde elkaar beoordelen.

Disruptie

Het komt niet vaak voor, maar wanneer je idee echt disruptief is en heel hard groeit dan verstoort het de markt. Dit heeft negatieve gevolgen voor bijvoorbeeld de werkgelegenheid en arbeidsrechten in die markt. Maar het kan bijvoorbeeld ook de balans in de woningmarkt verstoren waardoor hele wijken onleefbaar worden. Denk aan de overlast die toeristen bezorgen in woonwijken waar bewoners massaal hun huis verhuren via Airbnb.

Toegankelijkheid

Technologie is een belangrijk middel voor de platformeconomie, dus je moet toegang hebben tot deze technologie om er gebruik van te kunnen maken. Niet iedereen heeft vanzelfsprekend deze toegang. Denk aan inwoners van ontwikkelingslanden, ouderen, mensen met een lichamelijke beperking, digibeten of mensen in armoede.

Quiet, hoe bereik je duizenden mensen die onder de armoedegrens leven?

In Nederland leven ruim 400.000 mensen onder de armoedegrens. Quiet.nl is een online marketplace voor het verzachten van deze 'stille armoede'. Het bijzondere is dat het spel van vraag en aanbod omgedraaid werkt, aanbod en vraag dus. Regionale en nationale ondernemers bieden periodiek (wekelijks, maandelijks) een gratis dienst of product aan (denk aan een knipbeurt, een bezoekje aan de bioscoop of een fietsreparatie). Leden van het platform ontvangen deze aanbiedingen per e-mail en kunnen deze accepteren en verzilveren met een app (het was een misvatting dat mensen die in armoede leven geen smartphone hebben) of e-mailvoucher.

Coöperatieve platformen

Een deel van de oplossing voor de negatieve bijeffecten van platformen schuilt mogelijk in coöperatieve platformen. Ondernemers (het aanbod) verenigen zich in een coöperatie, bijvoorbeeld bezorgers of restaurants, en ontwikkelen en beheren zelf een online markt. Hiervan zijn al enkele voorbeelden zoals BookDinners.nl waarmee Koninklijke Horeca Nederland het opneemt tegen boekingssite The Fork. Makelaarsvereniging NVM is met Funda de bekendste en meest succesvolle coöperatie met een eigen platform.

Er zijn meer ontwikkelingen. De BOVAG (brancheorganisatie en keurmerk voor autogarages) heeft een eigen platform voor tweedehands auto's. Of Hellefood, een lokaal bezorgplatform voor eten, alleen actief in Hellevoetsluis, neemt het lokaal op tegen Thuisbezorgd.nl. Maar ook voor deze coöperaties gelden dezelfde principes voor het realiseren van een succesvolle marketplace. De weg naar succes is lang en ze moeten opboksen tegen de schaal, service en het gemak waar gebruikers van de grote platformen inmiddels aan gewend zijn geraakt.

1.5 Typen marketplaces

Een belangrijk kenmerk van een marketplace is dat je meerdere partijen bedient. Denk aan de afnemer en de leverancier, de koper en de verkoper, de vrager en de aanbieder. Jouw platform gaat deze twee partijen met elkaar in verbinding brengen. Maar wie zijn deze partijen precies? Dat zijn een veelheid van mogelijke partijen, zowel zakelijk als privé, zowel gelijkgestemden als compleet verschillende mensen. We kunnen de meeste marketplaces grofweg indelen in drie categorieën: business-to-consumer (B2C), business-to-business (B2B) en consumer-to-consumer (C2C). Wees je bewust van de voor- en nadelen van de categorie waaronder jouw marketplace valt.

Business-to-consumer (B2C)

The next big thing lanceren. Een platform waar iedereen gebruik van maakt en dat iedereen kent. Daar gaat het hart van elke ondernemer sneller van kloppen. Bij de gedachte dat jouw idee de wereld gaat veranderen, waan je je al snel de nieuwe Jeff Bezos of Jitse Groen (oprichter en CEO Takeaway.com). Alleen zijn er daar niet zo veel van. Een online marketplace in een B2C-markt is lastig van de grond te krijgen, maar niet onmogelijk. Booking, Marktplaats.nl, Catawiki, Werkspot en Thuisbezorgd zijn hiervan succesvolle Nederlandse voorbeelden. In de meeste gevallen komt de vraag van de consument. Het bereiken en vasthouden van consumenten betekent over het algemeen dure marketing en veel cash om de marge laag te houden en zo de concurrentie weg te drukken.

Business-to-business (B2B)

Omdat veel B2B-marketplaces zich richten op een zakelijke nichemarkt zijn ze vaak minder bekend bij het grote publiek. Het Chinese Alibaba en het Amerikaanse Amazon Business zijn waarschijnlijk de bekendste voor de handel. Op AliExpress – een B2C-platform – worden dezelfde handelaars direct in contact gebracht met consumenten. WeMarket, van de oprichters van WeTransfer, deed eveneens een poging een B2B-handelsplatform te lanceren, maar is hier inmiddels mee gestopt. Voor transport bestaan bijvoorbeeld Shiply en iCanDeliver.

Dit type business is weliswaar minder sexy, maar in de regel een stuk eenvoudiger te starten. Daar zijn verschillende redenen voor:

- › Doordat in een B2B-markt zowel de vraag als het aanbod van bedrijven komt, is het bereiken van de vraag en het organiseren van het aanbod over het algemeen een stuk makkelijker.
- › Bedrijven zijn over het algemeen minder wispelturig en grilliger dan consumenten. Dit geeft meer grip en controle op wat er op dit type marketplaces gebeurt.
- › Een ander voordeel is dat er op online gebied minder lijkt te gebeuren dan in de B2C-markt. Dat betekent dus meer kans op succes. Vaak blijven dit soort platforms voor het grote publiek onder de radar omdat ze gesloten opereren en alleen toegankelijk zijn voor een specifieke industrie.
- › De betalingsbereidheid van bedrijven is hoger dan bij consumenten. Daarom is het binnen een B2B-markt eenvoudiger om een verdienmodel te introduceren.
- › De waarde per transactie ligt meestal hoger dan bij een marketplace in een B2C-markt, wat leidt tot hogere inkomsten.

We zien veel marketplaces die aanbieders van een bepaalde dienstverlening matchen met zzp'ers. Denk hierbij aan platformen als Freelancer.nl of Showbird.com. Dit kun je beter als een B2C-markt beschouwen: zzp'ers zijn per definitie eenpitters en ook is het volume van deze doelgroep enorm. Enkel wanneer je een heel specifieke nichemarkt voor ogen hebt kun je jouw platform benaderen als B2B.

Consumer-to-consumer (C2C)

The Pirate Bay, waar consumenten gratis en illegaal films en muziek uitwisselen, is een archetypisch en ook wat schimmig C2C-platform. Ook Peerby, SnappCar, BlaBlaCar en Barqo, waar gebruikers respectievelijk gereedschap, auto's, ritjes en boten met elkaar delen, zijn voorbeelden van C2C.

C2C-platformen worden vaak hetzelfde gezien als peer-to-peer-platformen (P2P). Wij brengen een onderscheid aan. Als we het over marketplaces hebben, hebben we het per definitie over P2P-platformen waar vraag en aanbod elkaar vinden zonder tussenkomst van een *middleman*, ongeacht of het B2B, B2C of C2C is.

In de praktijk lopen C2C, B2B en B2C vaak door elkaar. Omdat platformen worstelen met verdienmodellen, wordt er vaak een combinatie gemaakt met het bedrijfsleven. Denk aan verzekeraars die via C2C-platformen speciale producten aanbieden voor het verzekeren van je uitgeleende boot of auto. Airbnb is ook gestart als een echt C2C-platform, maar hier zie je dat er veel commerciële aanbieders gebruikmaken van het platform. En niet te vergeten Marktplaats.nl, een platform dat inmiddels wordt overspoeld door commerciële aanbieders.

1.6 De decentrale marketplace

Vele ondernemers dromen ervan om onder het motto ‘cut the middleman’ de markt naar zich toe te trekken en met een marketplace de wereld (of toch op z’n minst een stukje daarvan) te veranderen. Blockchain zou daar wel eens verandering in kunnen brengen, al heeft het tot nu toe zijn potentie nog niet waargemaakt. Hoe je het ook wendt of keert, een online marketplace is in feite nog steeds een ‘middleman’, een marktmeester die verdient aan de marktstalletjes die op zijn marktplaats hun handel drijven. Blockchaintechnologie zou daar verandering in kunnen brengen. De blockchain is een decentrale database die vraag en aanbod bij elkaar kan brengen, met als grote verschil dat ‘de blockchain’ van niemand is en er dus niemand kan of hoeft te verdienen aan het faciliteren van vertrouwen, de match en de transactie.

Laat blockchain de marketplace verdwijnen? Zonder dat we hier alle details van blockchain uit de doeken gaan doen, lichten we de basale werking ervan kort toe. Een blockchain is in feite een database waarin

alle mutaties decentraal en versleuteld zijn opgeslagen. Mutaties worden door meerdere computers afzonderlijk gecontroleerd. In het geval van cryptovaluta gebeurt dit op de computers van de gebruikers zelf; hiervoor in ruil ontvangen zij een stukje van de waarde, dat heet *minen*. De data in de database kan in principe niet meer worden aangepast, maar iedereen kan de data wel inzien en dus controleren. De cryptocurrency bitcoin is op dit moment veruit het bekendste voorbeeld dat gebruikmaakt van blockchaintechnologie, maar er is geen enkele reden waarom we blockchain niet zouden toepassen voor andere doeleinden, zoals het faciliteren van betrouwbare contracten en andere overeenkomsten, transacties, identiteit en eigenaarschap. En laten dat nou net de belangrijkste functies zijn waar marketplaces hun geld mee verdienen.

Blockchain heeft inmiddels zijn intrede gedaan in het landschap van online marketplaces met OpenBazaar, LaZooz en Blockmarket als voorbeeld. Dit zijn zogenoemde ‘open e-commerce-platformen’ waar consumenten direct (nieuwe) spullen met elkaar kunnen verhandelen. Het meest toegepaste verdienmodel is het gebruik van platformspecifieke cryptovaluta (of tokens) die geheel of gedeeltelijk zijn gekoppeld aan bitcoin of een andere algemene cryptomunt.

De impact van blockchain op marketplaces kan gigantisch zijn. Zie het als kans en neem blockchain als model mee in je overwegingen. Maar blockchain moet nooit een doel op zich zijn maar een middel om jouw doelstellingen te bereiken.

1.7 Vraaggestuurd, aanbodgestuurd, of allebei?

Het succes van veel marketplaces schuilt in een combinatie van eigenschappen die samen een nieuw en uniek mechanisme vormen. Een van die eigenschappen is of het platform vraag- of aanbodgestuurd is. Hier is vaak discussie over. Want werken niet alle platformen vanuit de vraag: waar ben je naar op zoek, welk probleem heb je, waar wil je naartoe? Wij

maken in dit boek toch graag een onderscheid. Wanneer een platform direct het beschikbare aanbod inzichtelijk maakt op basis van de vraag, is het aanbodgestuurd. Wanneer een marketplace de vraag ‘uitzet’ onder de aanbieders die zijn aangesloten bij de marketplace zodat zij zelf met een aanbod kunnen komen, is het vraaggestuurd.

Aanbodgestuurde marketplaces genereren leads op basis van het bestaande aanbod, denk aan:

- › Daily deals (iBood, Groupon);
- › Vergelijken (Beslist.nl);
- › Beschikbaarheid (Booking.com);
- › Food delivery (Thuisbezorgd, Deliveroo, UberEats);
- › Veilingen (VakantieVeilingen, eBay).

Vraaggestuurde marketplaces kenmerken zich door een mechanisme waarbij de vraag echt centraal staat en wordt uitgezet onder meerdere aanbieders. Voorbeelden zijn:

- › Werkspot;
- › Roadguard (pechhulp);
- › Fixico (autoreparatie);
- › Uber.

Vaak worden combinaties van beide vormen toegepast op één platform. Op Werkspot kan een consument een vraag uitzetten waar vakmannen op reageren. Maar het platform biedt ook de optie om door de bedrijfsprofielen van alle aangesloten vakmannen te bladeren en ze direct te benaderen zonder een vraag te plaatsen.

“ Altijd gaat het over de juiste balans tussen de belangen van de kopers en de verkopers, en de toegevoegde waarde die je hier als tussenpersoon kunt leveren. Dat is bij ieder platform anders. Bij reis-websites als Vipio gaat het bijvoorbeeld vooral om het vinden van de boekers (kopers). Het aanbod van de accommodaties (verkopers) is wat makkelijker te krijgen. Bij Catawiki was het in het begin omgedraaid: de nadruk lag meer op het vinden van nieuw aanbod, de kopers waren wat makkelijker te vinden. ”

René Schoenmakers, oprichter van veilingssite Catawiki, Vipio en LastDodo

1.8 Verdienmodellen

Een marketplace zorgt ervoor dat marktpartijen zaken met elkaar kunnen doen. Maar waar verdient de middleman eigenlijk aan? Er zijn allerlei verdienmodellen te bedenken waarmee je de waarde van je online marketplace te gelde kunt maken. Je hebt abonnementsmodellen, leadfees, listing fees, freemium en het advertentiemodel. Uiteindelijk zijn al deze modellen in de meest uiteenlopende combinaties terug te brengen tot twee basismodellen: het abonnementsmodel en het transactioneel model.

Abonnementsmodel

Dit model betekent vaste inkomsten en stabiele prognoses, waarbij het vooral draait om het werven, vasthouden en terugwinnen van abonnees. Deze ‘herhaal-business’ geeft een mate van zekerheid en voorspelbaarheid, en dat is fijn voor je nachtrust.

Hoe comfortabel ook, dit model heeft wat hobbels te nemen. Zo is het werven van betalende abonnees vaak lastig, omdat ze zich ergens aan verbinden zonder hier direct iets van waarde voor terug te krijgen. En je moet herhaaldelijk waarde blijven leveren die in verhouding staat met de kosten, want steeds zal bij het verlengen van het abonnement de afwe-

ging gemaakt worden 'levert mijn investering voldoende op?'. Daarom is een van de belangrijkste indicatoren bij het abonnementsmodel de *churn*, het percentage abonnees dat afhaakt. Bij een hoge churn is het snel gedaan met die vaste inkomsten. De kans dat deze abonnees jouw platform gaan aanbevelen aan anderen is in dit geval nihil.

Transactioneel model

Een transactioneel of commissiemodel is in tegenstelling tot het abonnementsmodel relatief gemakkelijk te implementeren. Je kunt er eenvoudig mee starten en daardoor snel toetsen of het voor jouw markt werkt. Het basisprincipe is: krijg de vraag in handen en verkoop deze per stuk door aan de aanbieder. Je brengt een percentage of vast bedrag (commissie) in rekening per aangeleverde vraag of per sale. Heel simpel. Een aanbieder is in de regel best bereid om 2 tot 20% van zijn omzet aan jouw platform te betalen.

Het transactioneel model kent twee varianten: *pay-per-lead* (PPL) en *pay-per-sale* of *transaction* (PPS). Bij de een betaalt de aanbieder voor een lead. De aanbieder moet zelf nog een inspanning leveren om deze om te zetten naar een sale. Bij de ander betaalt de aanbieder pas als er daadwerkelijk een sale heeft plaatsgevonden. Vaak verloopt dit geheel via het platform.

Hoewel *pay-per-lead* eenvoudig is op te zetten, heeft het één groot probleem. De kans bestaat dat je een doorgeefluik wordt, een offertemachine die relatief weinig waarde aan de keten toevoegt. Het enige wat je doet is de vraag doorverkopen aan aanbieders. Daarmee ben je makkelijk inwisselbaar voor iemand die het voor minder doet. Het blijkt lastig om een blijvende relatie op te bouwen met de vragers en aanbieders.

Er zijn tal van voorbeelden te noemen van eens succesvolle leadgeneratieplatforms die later keihard vervangen werden door een alternatief. Een voorbeeld van zo'n 'high rise, deep fall'-platform was Tellus. Het bedrijf groeide gigantisch snel. Het was een echte offertemachine voor dien-

sten en een van de grotere inkopers bij Google in Nederland. Dat was ook meteen het probleem. Wat droegen ze nu precies bij aan de keten? Ze kochten de vraag in via Google Ads en verkochten deze rechtstreeks door aan de aanbieders. Het model was geen lang leven beschoren.

Bij de *pay-per-sale*-variant van het transactioneel model betalen klanten pas als er daadwerkelijk waarde is geleverd. Het voordeel is dat klanten makkelijker zullen instappen. Het nadeel is dat je de sale (match en transactie) via jouw platform moet faciliteren. Daarmee speel je een prominere rol. Gebruikers (de vraagzijde) gaan gevoelsmatig een relatie met jouw platform aan en niet met de aanbieder. De vrager houdt jou dan ook medeverantwoordelijk voor de geleverde kwaliteit.

1.9 Succesfactoren

Hoe doodeenvoudig succesvolle platforms ook lijken bij het samenbrengen van vraag en aanbod, het recept voor succes is een verfijnde melange van allerlei ingrediënten die zowel bij de aanbod- als de vraagzijde op subtiele wijze in de smaak valt. Een standaardrecept voor een succesvolle online marketplace bestaat niet. Succes schuilt in een combinatie van eigenschappen en het samenspel van factoren, die een nieuw mechanisme vormen. Er zijn wat ons betreft wel een aantal factoren die sowieso van invloed zijn op jouw toekomstige marketplace-succes:

1. Jouw idee is tien keer beter

Heb jij een nieuwe oplossing voor een bestaand probleem? Dan moet jouw idee een serieuze verbetering zijn voor alle partijen. Met een incrementeel voordeel ga je de oorlog niet winnen, de verandering die jouw idee teweegbrengt moet substantieel zijn. De stelregel die je kunt hanteren, is dat door gebruik van jouw platform vraag en aanbod tien keer beter bij elkaar komen. Tien keer dus. Je komt niet weg met minder.

Een voorbeeld van een nieuwe oplossing voor een bestaand probleem is bijvoorbeeld Werkspot.nl. Toen wij begonnen was het nog niet mogelijk om op één plek meerdere aanbiedingen voor een klus te ontvangen. De telefoongids was je vriend en het was een tijdrovende klus om meerdere offertes op te vragen.

Heb je een bestaande oplossing voor een bestaand probleem? Dan mag de verbetering incrementeel zijn. Je moet je dan wel bedenken dat jouw oplossing minimaal het niveau van dat van je concurrenten moet overtreffen. Dit fenomeen wordt ook wel *crossing the chasm* (de kloof dichtten) genoemd.

Een voorbeeld is de marktplaats voor tweedehands auto's van BOVAG, die het direct moet opnemen tegen de bestaande platformen die al jaren bezig zijn.

2. Je platform voldoet aan de principes

Het is de optelsom van transparantie, vertrouwen, gemak en kwaliteit wat het succes van een marketplace bepaalt. Als gebruikers je platform ervaren als een plek die prettig aanvoelt, waar je andere partijen kunt vertrouwen en die het leven en werk een stuk makkelijker maakt, maak je een kans een succesvol platform te worden. Pas dan blijven klanten op je platform en – belangrijker nog – komen ze steeds opnieuw terug. Deze broodnodige klantloyaliteit meet je met de Net Promoter Score (NPS). Deze NPS-score brengt eenvoudig de waarschijnlijkheid in beeld dat iemand anders het platform zal aanbevelen bij anderen. Daarover meer in hoofdstuk 7.

3. Het netwerkeffect

Het tot stand brengen van een match begint met het doorbreken van een impasse: het kip-eidilemma. Zonder aanbod geen vraag en zonder vraag geen aanbod. Als het lukt om die impasse te doorbreken, spreken we van 'het netwerkeffect'. Essentieel daarbij is dat vraag en aanbod elkaar gaan versterken. Een aanbieder heeft de meeste kans op een match bij

het platform waar de meeste vraag zit, en dat geldt andersom even goed. Dit sneeuwbal effect leidt ertoe dat het platform uit zichzelf gaat groeien. In de volgende hoofdstukken gaan we hier dieper op in.

4. Je platform is commercieel haalbaar

Wat ‘commercieel haalbaar’ precies inhoudt, is voor iedere ondernemer, corporate of instantie anders. Je moet op z’n minst voldoende middelen hebben om de kosten voor de realisatie en het beheer van een platform te dekken. Op de middellange termijn moet je de kosten voor de doorontwikkeling en activatie kunnen dragen. In hoofdstuk 4 gaan we daar dieper op in. Op de langere termijn moet jouw idee voldoende opties bieden om met een passend verdienmodel een gezonde marge te kunnen maken.

5. Je platform is in balans

Eén succesfactor steekt met kop en schouders boven alle andere uit: het vermogen van je marketplace om win-win-win-matches te faciliteren. Deze ‘gouden regel’ is de enige factor die je wat ons betreft compromisloos kunt nastreven. Omdat het de enige harde voorwaarde is waaraan jouw marketplace moet voldoen om op termijn succesvol te zijn.

Laten we deze voorwaarde daarom beter bekijken. In tegenstelling tot veel andere online producten en diensten zijn bij een online marketplace altijd drie partijen betrokken: de vrager, de aanbieder én het platform (jijzelf). Het platform moet voor de eerste twee partijen voldoende waarde toevoegen zodat er geen enkele reden is om buiten het platform om met elkaar te handelen. Op die manier ontstaat er bestaansrecht voor een onafhankelijke derde partij die enkel de match en de transactie faciliteert, en daar iets aan kan overhouden.

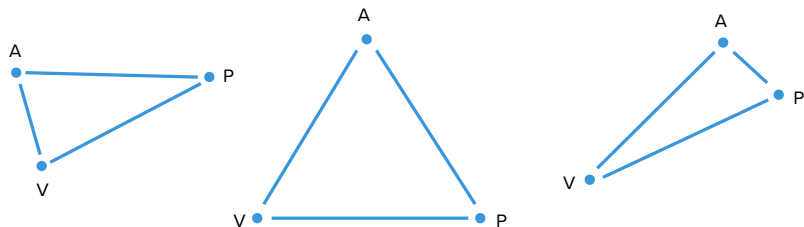
Na de totstandkoming van een deal zijn de betrokkenen pas tevreden als ze er een goed gevoel aan hebben overgehouden. Dat kan zijn dat je iets verkoopt met een goede marge, of dat je iets koopt voor een in jouw perceptie goede prijs. Los van de prijs zijn er nog veel andere redenen

waarom je een goed gevoel aan een deal kunt overhouden. Denk aan klantvriendelijkheid, service, kwaliteit van het geleverde product, gelijkwaardigheid. Kortom, win-win. Vragers blij. Aanbieder blij.

Op het eerste gezicht lijkt er dus sprake te zijn van een een-op-een-transactie tussen koper en verkoper. Maar schijn bedriegt, want bij een succesvolle marketplace speelt het online platform een cruciale rol. Het platform voegt voor de koper én verkoper een essentiële waarde toe. Daarmee is het platform onlosmakelijk betrokken bij de totstandkoming van de deal. Koper of verkoper of beiden zijn daarom bereid om het platform hiervoor te vergoeden. En daar is de derde 'win'.

Door die derde 'win' neemt de complexiteit van een platform haast exponentieel toe. Anderzijds, als je het goed doet, neemt ook de potentie exponentieel toe. De crux zit 'm in het vinden van de juiste balans. Als een van de drie wins over- of ondervertegenwoordigd is ontstaat een disbalans. Een marktplaats kan alleen langdurig succesvol zijn wanneer er een perfecte balans is tussen de vraag, het aanbod en het platform zelf. Bij het ontwikkelen van een online platform ben je continu op zoek naar de juiste balans, het is je dagtaak. Dit boek gaat helpen bij het vinden van die balans.

Figuur 1.2. Het win-win-winmodel voor online marketplaces: vraag, aanbod en platform. In de middelste figuur zijn vraag, aanbod en platform in harmonie, links is het platform oververtegenwoordigd, rechts de vraag.



1.10 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk?

We hebben in dit hoofdstuk de basisprincipes van marketplaces uitgelegd. Deze algemene kennis gaat je helpen bij het verder bouwen van je marketplace. Je hebt geleerd welke modellen en dilemma's marketplaces zo boeiend, maar ook complex maken. We hebben je laten zien welke factoren van invloed zijn op het succes van je marketplace. Het vinden van de juiste vorm en balans, is een samenspel van factoren die samen zorgen voor de *product-market fit* die leidt tot een win-win-winsituatie: een win voor degene die iets zoekt, voor degene die iets aanbiedt en degene die de match en transactie mogelijk maakt. Dit zijn de belangrijkste inzichten van hoofdstuk 1:

- ✓ Dé succesformule voor marketplaces bestaat niet, succes hangt af van vele factoren. Dit boek gaat je helpen om de succesfactoren te vinden en gaandeweg steeds meer onzekerheden weg te nemen.
- ✓ Er zijn drie belangrijke economische en culturele ontwikkelingen die ten grondslag liggen aan de opkomst van marketplaces: overcapaciteit delen (sharing economy), toegang in plaats van bezit (access economy) en klussen in plaats van een baan (gig economy).
- ✓ Marketplaces faciliteren altijd de volgende principes aan zowel de vraag- als aanbodzijde: transparantie, vertrouwen en gemak. Ze zijn allesbepalend voor een succesvolle match en de uiteindelijke transactie.
- ✓ Platformen hebben ook keerzijden, ze kunnen ontwrichtend werken. Ben je hiervan bewust en probeer hier rekening mee te houden bij het ontwerp en de realisatie.
- ✓ Marketplaces zijn er in drie categorieën: consumer-to-consumer (C2C), business-to-consumer (B2C) en business-to-business (B2B).
- ✓ Over het algemeen geldt voor C2C- en B2C-platformen dat je diepe zakken en een lange adem moet hebben. Een B2B-markt biedt voordelen: hogere transactiewaarde, doelgroep goedkoper te bereiken, minder concurrentie en de betalingsbereidheid is hoger.

- ✓ Opkomst van blockchain zorgt vooralsnog niet voor een revolutie. Misschien omdat er voor marketplaces nog geen helder verdienmodel aan te koppelen is.
- ✓ Een marketplace kan vraag- of aanbodgedreven zijn, dit is bepalend voor de werking van een platform.
- ✓ Marketplaces kunnen ook gezien worden als een marketing- of lead-generationmachine, het is een belangrijk verschil met een echt platform. De laatste voegt meerwaarde toe, want faciliteert de transactie en neemt meer verantwoordelijkheid voor het geleverde product of de dienst. De eerste is makkelijker te kopiëren en volledig inwisselbaar.
- ✓ De vijf succesfactoren voor marketplaces: jouw idee is tien keer beter, je platform voldoet aan de principes transparantie, vertrouwen en gemak, je platform creëert een netwerkeffect, je marketplace is commercieel haalbaar en je platform is in balans en faciliteert win-win-winmatches.

Het is een paradox, een schijnbare tegenstelling: een platform waarop alles transparant is, alles makkelijk, goedkoop en goed, hoe kan dat dan zo moeilijk zijn? In dit boek laten we zien dat het bouwen en laten groeien van zo'n marketplace een enorme klus is die de nodige tijd en geld gaan kosten. Maar het is een klus die wel kan slagen, zoals keer op keer wordt aangetoond. Cruciaal is dat je de juiste stappen zet. Die stappen nemen we samen, één voor één in dit boek.

VERKENNEN

2 ANALYSEREN

VALIDEREN

VOORBEREIDEN

BEGROTEN

BOUWEN

ACTIVEREN

OPSCHALEN

Je weet het zeker, je idee is goud waard

Je kent de markt, je weet waar het nu vaak misloopt en hoe het transparanter, gemakkelijker, betrouwbaarder en beter kan. Je hebt een idee voor een platform en je voelt aan alles dat je met je idee raak zit. Hoogste tijd om het allemaal even heel scherp te krijgen. Met welk idee zorg jij ervoor dat je vraag en aanbod samen krijgt op één platform? Wat heeft jouw idee voor een start-up of corporate start-up waarmee je het verschil kan maken? Dat gaan we nu uitvogelen. Eerst gaan we je idee onderzoeken; hoe groot de markt nu eigenlijk is en – niet onbelangrijk – hoe groot die kan gaan worden. We onderzoeken je marktpositie en beoordelen je concurrenten. Vervolgens gaan we wat sommetjes maken om te kijken of er eigenlijk wel geld te verdienen valt en welke moeite je moet doen om ingesleten gewoonten in de markt te veranderen. We kijken naar de timing van je idee en de hamvraag: krijgen we het platform ‘in balans’, en ontstaat er een win-win-win?

— Misschien ben je ongeduldig. Probeer dan toch je enthousiasme nog even te temperen. Een business kun je tenslotte maar één keer starten. Voordat je jaren van je tijd, geld en je sociale leven gaat investeren, is het verstandig jezelf eerst een spiegel voor te houden. Dit hoofdstuk gaat je hierbij helpen. In de volgende paragrafen krijg je steeds een vraag voorgelegd. We gaan je helpen hier een antwoord op te formuleren. Belangrijk is dat je de vragen, hoe simpel soms ook, een voor een beantwoordt: op een vel papier en in een eerste Excelsheet. Dit resulteert aan het einde van het hoofdstuk in een overzicht waarmee je een weloverwogen eerste ‘go or no-go’-beslissing kunt nemen. Een eerste? Jazeker, er zullen naarmate het boek vordert nog meer van dit soort momenten volgen. Hoe enthousiast en optimistisch je ook bent, wees zo eerlijk en objectief mogelijk. Eerlijkheid kan je idee veel scherper maken en misschien brengt het je wel tot het eindoordeel dat je je idee toch maar niet doorzet. Dat kan een wijs besluit zijn.

Alle antwoorden die je op papier gaat zetten, zitten gegarandeerd vol met aannames. Logisch, want alles wat je nu bedenkt, is gebaseerd op jouw kennis en ervaring en die van de experts waarmee jij je omringt. Jouw idee bestaat hooguit uit een paar best practices en waarschijnlijk ook gewoon onderbuikgevoel. Maar neem van ons aan dat alles – ook al ligt het nog zo voor de hand – een aanname is. Zelfs zaken die ‘nu eenmaal altijd zo zijn geweest’. En alles blijft slechts een aanname tot het moment dat het *in de praktijk* is getoetst. Dat toetsen noemen we *valideren*. Hopelijk met de uitkomst dat je eerdere aannames juist blijken en dus worden *bewezen*. Maar maak je niet te druk over het feit dat je met alleen maar aannames moet werken. Alle antwoorden in dit hoofdstuk mogen juist aannames bevatten. In het volgende hoofdstuk gaan we je leren hoe je deze aannames kunt valideren en gebruiken in de eerste contouren van je product.

2.1 Past mijn idee op een bierviltje?

We beginnen met een cliché, maar wat toch een waarheid is als een koe, wat zelf ook weer een enorm cliché is. In de wereld van marketplaces past een goed idee op een bierviltje. Jouw idee moet uiteindelijk in het hoofd gaan zitten van een doelgroep die bij een bepaald probleem direct aan jouw platform denkt. Wanneer het niet lukt jouw idee op een bierviltje te schrijven, heb je blijkbaar te veel tijd nodig om het uit te leggen. In een wereld waarin *swipen* en *voice* de norm zijn, is dat een doodzonde.

Jouw idee moet op een bierviltje passen, anders wordt het erg lastig het aan de man te brengen. Het opstellen van een elevator pitch is daarom geen overbodige luxe. Schrijf je pitch op en neem 'm voor de grap eens op met je mobiel. Hoe lang heb je nodig om het goed uit te leggen? Duurde het langer dan dertig seconden? Dan is je eerste taak je idee eenvoudiger te verwoorden. Maak het kleiner. Pel de tekst af tot de essentie, denk aan een regel of drie.

Een pitch schrijven

Is er een vast format voor de inhoud van je pitch? Nee. Maar wij doen wel een voorzet. In je pitch gaat het erom dat je de belangen (de wins) van de aanbieders, van de vragers én van het platform benoemt. De aanbieder behaalt meerwaarde door zijn dienst aan te bieden via het platform (win 1). Wanneer de vrager het platform inschakelt, behaalt ook hij een aanzienlijk voordeel (win 2). De win zit 'm voor beide partijen in een mix van meer transparantie, meer gemak, meer vertrouwen, meer tijdsvoordeel, meer geldbesparing, meer ... Het platform moet uit die mix een zodanige marge zien te destilleren dat het platform niet alleen levensvatbaar is en kan voortbestaan, maar liefst ook schaalbaar is (win 3). We laten deze wins zien aan de hand van twee voorbeelden: YoungOnes en Werkspot.

YoungOnes

- › Win 1: Voor bedrijven met korte, tijdelijke klussen (gigs, in bijvoorbeeld horeca of logistiek), is YoungOnes een platform waar ze opdrachten kunnen plaatsen en snel geschikte freelancers kunnen selecteren.
- › Win 2: Voor freelancers op zoek naar korte, tijdelijke klussen, is YoungOnes een platform waar ze kunnen reageren op klussen. Indien ze worden geselecteerd en de opdracht uitvoeren, krijgen ze snel uitbetaald via het platform.
- › Win 3: Bedrijven én zzp'ers zijn bereid om een deel van het uurtarief af te dragen aan YoungOnes in ruil voor het faciliteren van de match en de transactie via het platform.

Anders dan uitzend- en payrollorganisaties, faciliteert YoungOnes de inleen van zelfstandigen van opdracht en match tot en met de facturatie en uitbetaling binnen enkele dagen.

Werkspot

- › Win 1: Voor huiseigenaren met een verbouwings-, renovatie- of onderhoudsklus, is Werkspot een online marketplace waar je makkelijk en snel een betrouwbare vakman vindt die tegen een eerlijke prijs de klus klaart.
- › Win 2: Voor vakmannen die behoefte hebben aan werk, is Werkspot een online marketplace waar ze makkelijk en snel aan goede opdrachten kunnen komen.
- › Win 3: Vakmannen zijn bereid aan Werkspot een variabele prijs voor de lead te betalen die afhankelijk is van de kwaliteit en opdrachtwaarde.

Anders dan via traditionele kanalen zoals directories en een netwerk, biedt Werkspot keuze, snelheid, vertrouwen, gemak en een transparant proces voor zowel de vakman als de huiseigenaar.

Zoals je in deze sterk vereenvoudigde voorbeelden ziet, maken we gebruik van een vast format om de drie wins in kaart te brengen. Dit helpt je om je pitch eenvoudig en volledig op te stellen. Als je die aanvult met een korte introductie en een goede uitsmijter ben je klaar om goed voor de dag te komen met jouw idee.



Actie

Formuleer de pitch voor jouw marketplace-idee en schrijf het op een bierviltje of post-it. Gebruik hiervoor het format van een *product-statement* en vul dit twee keer in (voor de vraag en het aanbod).

Voor (doelgroep)
 die (behoefte of kans)
 is (naam van je marketplace)
 een (type marketplace, bijvoorbeeld veiling- of lead-platform)
 waar
 (belangrijkste voordeel / dé reden om gebruik te maken van jouw marktplaats).

Anders dan (je belangrijkste concurrent)
 is (naam platform) (het onderscheidend vermogen).

Probeer nu win 3, die voor het platform, eens op een vergelijkbare manier te omschrijven. Vul ook dit format twee keer in als je verwacht dat beide zijden (vraag en aanbod) bereid zijn te betalen.

..... (vraag- of aanbodzijde)
 zijn bereid om (bedrag x, %, of andere vorm van waarde)
 aan (naam van het platform) te betalen
 voor (de geleverde dienst of het product).

Download en print het Marketplace Product Statement Canvas via:
bouweenmarktplaats.nl/downloads.

Je pitch oefenen

Hoe zorg je ervoor dat je je pitch midden in de nacht kunt opdreunen? Dat begint door bijvoorbeeld voor het slapengaan voor de spiegel te gaan staan en het idee aan jezelf te verkopen. Ben je overtuigd? Kies dan de volgende dag je volgende slachtoffer: de kat, een vriend, je vader of je buurvrouw. Zijn zij ook enthousiast? Helemaal top. Maar wacht even, zijn die niet sowieso altijd enthousiast als jij ergens mee komt? Met het applaus van die club ga je de wereld niet veroveren. Het zegt niets over

of je idee een goed idee is. Er is meer nodig om daar achter te komen. Dit boek gaat je daarbij helpen, maar zal je zeker niet sparen. Hier geen aai over je bol, hier zijn we eerlijk, rechtdoorzee. Laten we snel verder onderzoeken of je idee een goed idee is.

2.2 Hoe groot is de markt voor mijn idee?

Je hebt nu voor de vragers, aanbieders en voor jezelf een idee geformuleerd waar iedereen beter van wordt. Maar hoe groot is je markt? Hoeveel vraag en aanbod is er eigenlijk op dit moment? Over hoeveel transacties gaat het op dit moment en over hoeveel zou het kunnen gaan als de markt opgerekt wordt? Je bent nu nog in de fase dat je keuzes kunt maken over de omvang van je markt. Ga je voor een niche of wil je juist de massa aanspreken? Werk je regionaal, nationaal of internationaal? Waar zie je het meeste brood en hoe groot is je vijver eigenlijk?

Allemaal relevante vragen om je markt te verkennen, maar als je er een goed onderbouwd antwoord op zou willen geven, kost het je jaren onderzoek. Die tijd hebben we niet, toch willen we voor jouw idee een zo goed mogelijk beeld schetsen van de markt. We gaan je daarom in de volgende paragrafen helpen met wat praktische handvatten om de markt te bepalen.

Er is veel gratis informatie voorhanden. Zo kun je voor gegevens over Nederland bijvoorbeeld terecht op de website van het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS) of de Kamer van Koophandel (KvK). Google vooral ook naar gepubliceerde onderzoeken, brancheverenigingen of andere informatiebronnen. De kans is groot dat je in no time een heleboel te weten komt. Vind je niet alles wat je nodig hebt? Maak dan een schatting (lees: aanname) van de omvang van je markt. Gebruik hiervoor de informatie die je wél kunt verzamelen. Praat bijvoorbeeld met de ‘gevestigde orde’ binnen jouw markt om zo ten minste wat gevoel te krijgen bij de omvang van de doelgroepen.

Misschien is het luchtfietserij, maar kijk ook eens welke markten je erbij kunt slepen die nu nog niet actief zijn. Uber is groot geworden door mensen die een auto kunnen besturen, maar die niet bij het selecte clubje hoorden van geregistreerde taxichauffeurs. De markt bestaat uit mensen die van A naar B willen, maakt niet uit hoe, een oneindig grote markt dus. Airbnb is explosief gegroeid door potentie te zien in kamers die voorheen leeg stonden tijdens de vakantie van de bewoners. Die kansen en die markten liggen overal. Hoeveel parkeerplek is er eigenlijk niet over als je het begrip parkeerplaats wat verder oprekt? Hoeveel fietsen worden er het grootste deel van de dag niet gebruikt? Hoeveel rolschaatsen en verkleedspullen staan er niet 99% van hun tijd stof te verzamelen? *The sky is the limit*, maar laat je niet gek maken.

Totale markt

Om een beeld te krijgen van de omvang van de markt voor jouw idee, begin je met een inschatting van de totale markt. Bepaal het volgende:

1. Het aantal personen of bedrijven aan de vraagzijde (V)
2. Het aantal personen of bedrijven aan de aanbodzijde (A)

Naast de doelgroepen is het voor een marketplace belangrijk om in kaart te brengen hoeveel transacties er tussen deze doelgroepen plaatsvinden. Bijvoorbeeld per jaar. Bepaal voor jouw idee dus ook het volgende:

3. Het aantal transacties per jaar (T)

Laten we eens werken met fictieve getallen: stel een totale markt bevat 160.000 vragers en 10.000 aanbieders. Het totaal aantal transacties binnen deze markt is 120.000 per jaar.

Aantal vragers	➔	Aantal aanbieders	➔	Aantal transacties
160.000	en	10.000	genereren	120.000

Addressable market

Laten we eerlijk zijn; het is niet realistisch dat de volledige markt voor jouw idee zal gaan. En juist dáár wil je een gevoel bij krijgen. Wat is het potentieel? Hoeveel transacties zouden er (bijvoorbeeld per jaar) in theorie plaats kunnen vinden? Dit deel noemen we de potentiële markt: de 'addressable market'.

Helaas is er geen formule voor het bepalen van de addressable market. Stel je voor dat je 20% van je doelgroep niet kunt bereiken, dat 10% van je doelgroep niet wil veranderen en dat nog eens 10% buiten het geografische gebied voor jouw idee valt. Dat zijn zomaar wat voorbeelden die je totale markt doen slinken naar een 60% addressable market.

Uitgaande van deze 60% hebben we dan een potentieel van 72.000 transacties volgens het laatste rekenvoorbeeld. Laten we voor het gemak zeggen dat je dan ook 60% van de vragers en de aanbieders nodig hebt: 96.000 en 6.000. Let hierbij wel op: niet iedere vraag in de markt zal tot een transactie leiden. Stel dat slechts 50% van de vragen een transactie wordt, dan ziet de potentiële markt voor jouw idee er als volgt uit:

Aantal vragers	→	Aantal vragen	→	Aantal transacties	→	Aantal aanbieders
96.000 genereren		144.000 hiervan worden		72.000		waarvoor 6.000 nodig zijn

In deze markt genereert iedere vrager anderhalve vraag. Elke aanbieder ontvangt gemiddeld twee vragen per maand, waarvan iedere maand er één tot een deal komt.

Marktaandeel

En was het nou maar zo mooi dat de hele addressable market straks op jouw marketplace zou handelen. Helaas, er is een wezenlijk verschil tussen de addressable market en jouw aandeel hierbinnen. Je zult straks in de echte wereld de koek met je concurrentie moeten gaan delen. Om een goede inschatting te maken van het te bereiken marktaandeel, dien je

meer te weten over de omgeving waarin je opereert. Dit komt aan de orde in de volgende paragrafen. Wees je voor nu bewust van het onderscheid tussen de totale markt, de addressable market en jouw marktaandeel.

Actie

Maak een inschatting van de potentiële omvang van jouw markt (addressable market):

- › het aantal vragers;
- › het aantal vragen;
- › het aantal aanbieders;
- › het aantal transacties.



2.3 Wie ben ik in deze markt?

Naast de omvang van de markt is het belangrijk je bewust te worden welke *plek* je in de markt wilt gaan innemen. De plek die je inneemt is bepalend voor de positionering van je platform ten opzichte van de huidige markt en andere platformen. De positie is ook bepalend voor je doelgroep en dus de omvang van de markt. Om je hierbij te helpen, gaan we samen een aantal vragen beantwoorden om zo uit te vinden in welke van de zogenaamde ‘categorieën’ jouw idee thuishoort. Is jouw marketplace B2B, B2C of C2C? Ben je een sharing, access of gig economy platform? En kom je met een nieuw of bestaand idee?

Figuur 2.1. Wie ben ik, en welke positie ga ik innemen?

Mijn idee:	<input checked="" type="checkbox"/>		
Markt	<input type="checkbox"/> B2B	<input type="checkbox"/> B2C	<input type="checkbox"/> C2C
Economy	<input type="checkbox"/> Sharing	<input type="checkbox"/> Acces	<input type="checkbox"/> Gig
Idee	<input type="checkbox"/> Nieuw	<input type="checkbox"/> Bestaand	
Concurrentie	<input type="checkbox"/> Kopie	<input type="checkbox"/> Substituut	
Markt	<input type="checkbox"/> Nieuw	<input type="checkbox"/> Bestaand	

Sharing, access of gig economy?

In paragraaf 1.2 van het vorige hoofdstuk hebben we de verschillen al benoemd. Mocht je twijfelen, pak deze paragraaf er nog eens bij. Vraag je maar eens hardop af: is mijn idee gestoeld op het idee dat toegang belangrijker is dan bezit, draait het primair om het benutten van overcapaciteit of draait het om diensten? In de praktijk zul je zien dat het onderscheid vaak flinterdun is en het een combinatie is van meerdere vormen.

B2B, B2C of C2C?

Voor het type markt bestaan, zoals we hebben gezien in hoofdstuk 1, grofweg drie smaken. Ga je een marketplace in een zakelijke markt opzetten, dan is je marktomvang en het aantal afnemers kleiner. De orderwaarde ligt vaak een stuk hoger, waardoor het aankoopproces vaak complexer is en langer duurt. Bovendien moet je er rekening mee houden dat bij een aankoop vaak meerdere mensen betrokken zijn, de zogenaamde DMU (Decision Making Unit). Houd er ook rekening mee dat veel B2B-markten nog conservatief en terughoudend kunnen zijn als het gaat over de manier waarop handel gedreven wordt.

In een consumentenmarkt heb je in de regel te maken met een grote marktomvang en enorme aantallen afnemers. Je zult een sterk merk en veel kostbare marketingeuro's nodig hebben om deze enorme markt te bereiken. En dat terwijl – uitzonderingen daargelaten – de orderwaarde lager is dan in B2B-markten. Aan de andere kant zien we in B2C vaak hogere aankoopfrequenties.

Heeft je marketplace een C2C-karakter dan heb je vaak met alleen maar consumenten te maken. Realiseer je goed dat jouw platform puur ondersteunend is om online een decentrale marktwerking te faciliteren waar consumenten zonder manipulatie, in alle vrijheid en onafhankelijkheid kunnen handelen.

Nieuw idee of bestaand idee? Kopie of substituu?

Waarom is er nog geen drinkwater voor alle mensen op aarde? Waarom heeft niet iedereen gratis energie of wifi? En waarom is er nog steeds

geen pindasaus in een tube? Allemaal verrekt goede ideeën, daar ligt het niet aan. Zeer waarschijnlijk zijn er belangrijke redenen aan te wijzen waardoor deze plannen lastig zijn uit te voeren. Dus: bestaat jouw idee nog niet? Dat is vaak een minder goed teken dan je in eerste instantie zou denken. De kans is groot dat je grote hobbels op je weg vindt bij de uitvoering van je idee. En bovendien geldt: wanneer er geen concurrentie is, is er vaak geen markt. Anderzijds geldt dat wanneer je echt een briljant idee hebt en een markt weet open te breken, je als *first mover* een gigantisch concurrentievoordeel hebt, dat voor anderen lastig is in te halen. Ja, je neemt alle risico's, maar als het lukt is het jackpot! Alhoewel, de eerste moet vaak wel alle kosten nemen om de markt klaar te stomen voor een fundamentele gedragsverandering.

“Opvallend is dat markten behoorlijk weerbarstig zijn. Mensen passen hun gedrag maar moeizaam aan, platforms moeten hen daartoe weten aan te zetten. Dat blijkt ingewikkeld. De meeste mensen houden gewoon hun auto, al weten ze dat het misschien handiger is om mobiliteit in te huren. Maar daar zitten ook risico's aan, hoe weet je zeker dat je altijd een vervoermiddel tot je beschikking hebt? Het probleem bij partijen als SnappCar zit aan de supply-kant. Dit hele proces van gedragsverandering kan nog wel even duren. De CEO van BMW zei het kortgeleden nog: 'Laat Uber maar miljarden steken in het veranderen van gedrag, ik stap wel in wanneer mensen daadwerkelijk zo ver zijn.'”

Martijn Arets, platformexpert en auteur *Platformrevolutie*

Werkspot: substituut en gedragsverandering

Bij Werkspot – een substituut voor de Gouden Gids – ondervonden we aan den lijve dat het gedrag van mensen en markten veranderen inderdaad veel tijd kost. Je hebt een lange adem nodig. *We've been there*. Je kunt het je nu haast niet voorstellen, maar toen we Werkspot in 2006 begonnen, moesten wij keer op keer uitleggen hoe het principe werkte. Mensen snapten het gewoon niet. We werden gebeld door kranten en andere media; steevast kregen we de vraag: 'Wat vindt de Belastingdienst er eigenlijk van?' En: 'Het zullen wel allemaal Oost-Europeanen zijn die op

Werkspot actief zijn'. Inmiddels is Werkspot vele miljoenen keren gebruikt en brengt het elke dag vele duizenden klussers en vragers bij elkaar. Het model is gekopieerd en geoptimaliseerd. Inmiddels hebben we vele (corporate) start-ups geholpen bij het opzetten van platforms. Met succes en met de nodige kleerscheuren. Keer op keer blijkt de mate waarin het lukt om gedrag te veranderen en van de key-succesfactoren voor een platform.

Geen concurrentie betekent vaak geen markt. Maar dat hoeft zeker niet altijd zo te zijn. Een mooie metafoor is die van twee schoenenverkopers die landen in de woestijn. Ze stappen beiden het vliegtuig uit en de ene belt teleurgesteld het hoofdkantoor: 'Ik kom terug, niemand draagt hier schoenen.' De ander belt snel terug naar huis en schreeuwt zijn baas toe: 'Stuur snel meer verkopers, niemand draagt hier schoenen.' De vraag is dus: is er een reden dat er nog geen markt is en is die er in potentie wel, bijvoorbeeld door technologische of culturele of economische ontwikkelingen? Of is het zo dat er echt geen markt is ...?

Bestaat je idee al wel? Dan zijn er twee varianten mogelijk: je hebt een *kopie* of een *substituut* van een oplossing die al in de markt aanwezig is. Een kopie biedt exact hetzelfde, maar wordt verpakt in net een ander jasje in een ander kleurtje en met een hipper logootje. Dat klinkt misschien niet zo sexy, maar een kopie is niet per definitie een slecht idee. In sommige gevallen is een markt zo groot dat er prima ruimte is voor twee of meer spelers. En als iets al bestaat, weet je zeker dat er behoefte aan is, dat is immers al bewezen. Het grote nadeel is dat je begint met 10-0 achterstand. De bestaande speler heeft als first mover al een positie opgebouwd. Daar moet jij tegenop boksen.

De tweede mogelijkheid is dat je een substituut biedt, dan is jouw oplossing een verbetering van wat er al is. Sterker nog, jouw alternatief moet minimaal tien keer beter zijn. Mensen houden namelijk niet van verandering, het liefst houden ze alles bij het oude. Daarom zullen zowel de vragers als de aanbieders die jij in het vizier hebt niet zomaar overstappen naar jouw toekomstige platform. Tenzij ze daarmee substantiële voordelen kunnen

behalen in geld, tijd, reputatie, gemak of iets anders. Als dat voordeel substantieel is dan hoef je niet te bieden wat de concurrent al biedt.

Een mooi voorbeeld is Picnic. De online supermarkt biedt een assortiment dat vele malen kleiner is dan dat van concurrenten Albert Heijn en Jumbo. Toch groeien ze hard, want ze hebben een betere, snellere, duurzame service voor een lagere prijs. In zijn geheel wordt Picnic dus door veel consumenten gezien als een substituuat, een vervanger die beter is dan Albert Heijn en Jumbo.

Bestaande markt, nieuwe markt? Het Ansoff-groeimodel

Ga je met jouw idee een bestaande markt bedienen? Of bestaat deze nog helemaal niet en ga jij je eigen markt maken? Als je dit afzet tegen jouw idee, zijn daaruit vier smaken af te leiden, met ieder een eigen aanpak. Met een bestaand product of bestaande dienst een bestaande markt verdiepen (penetratie), met een nieuw product of nieuwe dienst een bestaande markt betreden (productontwikkeling), met je bestaande handel een nieuwe markt betreden (marktontwikkeling) of echt iets nieuws doen op een nieuwe markt (diversificatie). Vooral voor de laatste aanpak moeten er echt heel goede redenen zijn om daaraan te beginnen. Het is een klassieke marketingles, maar je kunt er belangrijke eigenschappen uit halen voor jouw toekomstige marketplace. Laten we de vier smaken nog eens wat verder onderzoeken:

Figuur 2.2. De Ansoff-groeimatrix.

Bestaande markt	Marktpenetratie	Productontwikkeling
	Marktontwikkeling	Diversificatie
	Bestaand product	Nieuw product

Bestaande markt – nieuw idee

Ideeën binnen deze categorie worden te pas en te onpas innovaties genoemd. Wanneer je een radicale verandering wilt doorvoeren, wordt jouw idee wellicht zelfs als ‘disruptive’ betiteld. Welke sticker je misschien ook opgeplakt krijgt, het is belangrijk te weten dat de doelgroep die je wilt bedienen al bestaat. Ook in de behoefte is voorzien, er bestaat al een oplossing voor. Jouw idee is echter een betere oplossing ten opzichte van hetgeen reeds voorhanden is. Je daagt de status quo uit. Het voordeel van deze marktsituatie? Je hoeft de doelgroep niet te overtuigen van het probleem. Anders gezegd: je hoeft de vaak onbewuste behoefte niet expliciet te maken. Dat scheelt een boel marketinggeld. Het nadeel? Zoals we zagen zijn de meeste mensen niet zomaar in voor verandering. Waarom overstappen als de huidige oplossing prima voldoet? Dat overwegen klanten alleen wanneer ze van kilometers afstand kunnen zien dat jouw oplossing minimaal tien keer beter is. Zorgt jouw beoogde marketplace voor slechts een incrementele verbetering in de keten? Krab dan nog maar eens achter je oren. Hoe logisch jouw oplossing ook klinkt, waarschijnlijk zullen ze die moeite er niet voor doen.

“ In veel Europese landen is Catawiki een belangrijke speler geworden. Dat heeft de veilingwereld op zijn kop gezet. In het begin namen de traditionele veilinghuizen zoals Christie’s en Sotheby’s ons niet echt serieus. Die gingen ervan uit dat dure lots niet zonder kijkdagen geveild konden worden, en dat een platform als Catawiki alleen de onderkant van de markt kon bedienen. Deze inschatting bleek onjuist: er worden steeds meer duurdere objecten online geveild, zoals een beeld van Dalí dat wegging voor 80.000 euro en een Mesdag voor 60.000 euro. Inmiddels bestaan de traditionele veilinghuizen Christie’s en Sotheby’s nauwelijks meer in Nederland. De experts die daar in dienst waren, werken nu vaak voor Catawiki. ”

René Schoenmakers, oprichter van Catawiki

Nieuwe markt – nieuw idee

Dit klinkt pas echt als radicale vernieuwing. Zeker, de meest spraakmakende ondernemingen vallen binnen deze categorie. Jouw idee ook? Besef dan wel waar je aan begint. Een nieuw idee voor een nieuwe markt betekent dat je veel uit te leggen hebt. Je zult je doelgroep moeten bereiken met een ingewikkelde boodschap, om ze er vervolgens van te overtuigen dat ze een probleem hebben dat jij gaat oplossen. Oftewel, je gaat een behoefte creëren. Je hebt dus flink wat marketing en sales nodig om je idee aan de man te brengen. Daarvoor moet je ‘ballen’ hebben én heb je een lange adem nodig. In het zwaarste geval moet je zowel de vraagzijde als de aanbodzijde van jouw markt op de hoogte brengen van het bestaan van jouw platform, en de spelregels en het nut ervan uitleggen. Om ze vervolgens te verleiden om deel te nemen aan het spel.

Bestaande markt – bestaand idee

Inderdaad, dit klinkt een stuk minder spannend. Tegelijkertijd is dit de categorie met een grotere kans van slagen, zij het met een kleinere potentie. Je bent niet de enige binnen deze markt met dit idee. Het voordeel is dat bij de doelgroepen het probleem reeds bekend is, en ook de oplossing al. Je hoeft dus niet meer uit te leggen welke rol jouw online marketplace in gaat nemen. Tegelijkertijd ligt hier het gevaar op de loer dat we ‘winner takes all’ noemen. Het grootste succes is binnen deze categorie alleen voor je weggelegd als je onbetwist ‘de beste’ denkt te kunnen worden. De winsten en de resultaten voor de nummers twee tot en met tien in deze markt zijn aanzienlijk kleiner dan voor de nummer één.

Als nummer twee tot tien zal je ook vrij snel tractie zien en ja, je zult vast snel wat omzet kunnen maken. Je hoeft bijvoorbeeld (in tegenstelling tot de vorige categorie) niet meer uit te leggen wat je doet, welke oplossing voor welk probleem je biedt. Je hoeft jouw doelgroep ook niet meer uit te leggen wat jouw oplossing is en wat de spelregels zijn. Alleen, marktaandeel is de sleutel binnen deze categorie. Wees je er dus van bewust, en wees ertoe bereid, dat je theoretisch als winnaar uit de bus moet kunnen komen. Dat betekent vaak dat je een lange adem nodig hebt. Een lange

adem betekent tijd en diepe zakken. Heb je dat niet? Begin er dan niet aan. Bespaar jezelf de moeite om te starten. Je zult tegen de groten der aarde op moeten boksen om tot echt mooie cijfers te komen. Valt jouw idee binnen deze categorie en ben je vastberaden om hiermee door te gaan? Dan is het wellicht aardig om je wat verder te verdiepen in de do's en don'ts. Bekend schrijver en marketeer Seth Godin heeft hier een mooi boekje over geschreven, in het Nederlands vertaald als *De Dip*.

Nieuwe markt – bestaand idee

Het is tof om *from scratch* een nieuwe markt te creëren en daar impact te maken. Je bent de *new kid on the block* en je hebt in dit geval een groot voordeel. Jouw idee is waarschijnlijk al bekend bij je doelgroepen, sowieso kun je verwijzen naar iets dat al bestaat. Dat scheelt veel uitleggen. Maar ook hier heb je een lange adem en een flinke investering nodig om je doelgroepen te overtuigen en te activeren. Ook al is het idee wellicht bekend bij de doelgroepen, je vraagt een aanzienlijke wijziging van hun bestaande gedrag. Daarvoor heb je een goed verhaal nodig, maar ook tijd, geld en overtuigingskracht.



Actie

- › Bekijk de partijen die betrokken zijn bij jouw idee voor een online marketplace, en beoordeel van welk markttype B2C, B2B of C2C sprake is. Omschrijf los van de categorieën die hiervoor worden genoemd welke doelgroep de vraag heeft en welke het aanbod.
- › Beschrijf of jouw idee zich primair richt op de gig, sharing, of access economy. Vraag jezelf af of jouw idee nog raakvlakken heeft met andere hoofdvormen van de platformeconomie (neem paragraaf 1.2 uit het vorige hoofdstuk er nog eens bij).
- › Bepaal vervolgens of je je in een bestaande of nieuwe markt begeeft, en of jouw idee nieuw is of dat het al bestaat. Schrijf dit ook op. In het laatste geval bepaal je of je idee een kopie of een substituuut betreft.

2.4 Wie zijn mijn concurrenten en wat doen ze (goed)?

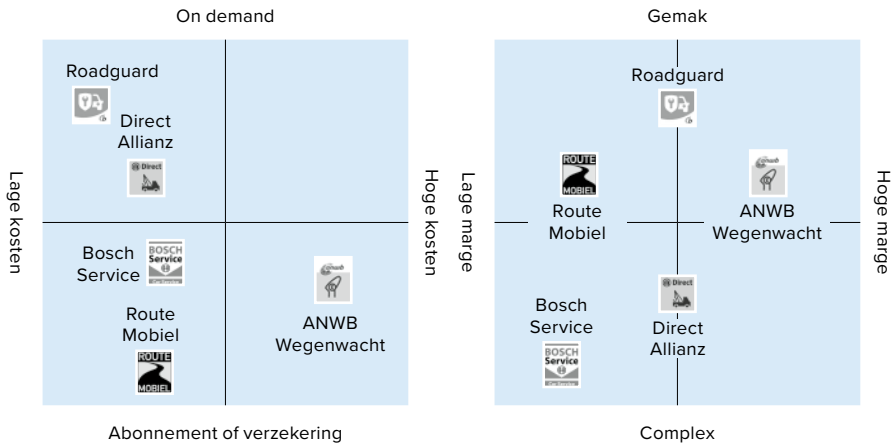
Je hebt je idee goed tegen het licht gehouden en de essentie samengevat voor een ritje met de lift. Je hebt ook gekeken hoe je het op de markt zou kunnen brengen. Zoals eerder beschreven is de kans aanwezig dat je niet de enige bent die deze markt gaat betreden. Staar je niet blind op wat de anderen doen, maar word je wel bewust van wie de concurrenten zijn. Stel jezelf de volgende vragen en probeer de antwoorden in kaart te krijgen:

- › Wie zijn je concurrenten?
- › Zitten er tussen je concurrenten ook online marketplaces?
- › Wat doen ze goed?
- › Wat gaat mijn marketplace beter doen?
- › Is er op dit moment al een winnaar binnen deze markt?
- › Kan mijn marketplace het gaan winnen van de huidige nummer één?

Het is dus prima als je niet de ‘enige’ bent in deze markt. Zoals eerder beschreven geldt ‘geen concurrentie = geen markt’. Maar het is in deze fase wel belangrijk om te weten wie je concurrenten zijn en wat ze precies doen.

Concurrentiematrix

Om inzicht te krijgen in de positie van jouw marketplace ten opzichte van de bestaande spelers, is het een goede oefening om een zogenaamde concurrentiematrix te maken. Mits goed opgebouwd, geeft zo’n matrix direct weer of er ruimte is voor jouw idee en wat je anders doet dan andere spelers. Dit overzicht is nuttig voor jezelf, maar essentieel voor investeerders en andere stakeholders die je wilt betrekken. Een concurrentiematrix geeft eenvoudig, in een oogopslag, strategisch inzicht in jouw toekomstige markt en waarom je daar succesvol kunt gaan worden.

Figuur 2.3. Concurrentiematrix voor de vraag- en aanbodzijde van RoadGuard.**Bouwen van de matrix**

Het is van groot belang dat je de matrix goed opbouwt. Je hebt hierin zoveel vrijheid, dat er altijd wel een matrix te bedenken is die aangeeft waarom jouw marketplace voor gratis bier een groot succes gaat worden. De crux zit hem met name in het kiezen van de assen, oftewel het bepalen van de kwadranten van de matrix. Laten we hier eens wat verder in duiken en even teruggrijpen op de principes uit hoofdstuk 1. In paragraaf 1.4 hebben we een aantal veel voorkomende basisprincipes voor marketplaces beschreven: transparantie, vertrouwen, gemak en kwaliteit. Deze basisprincipes zijn vaak een goed startpunt om de kwadranten te bepalen voor jouw concurrentiematrix (specifiek voor marketplaces).

**Actie**

- › Pak een leeg A4'tje en begin eerst maar eens een paar assen te schetsen en te definiëren. Veelgebruikt is bijvoorbeeld een as voor transparantie (van ontransparant naar transparant) en een as voor gemak (snelheid, eenvoud, toegang). Kies om te beginnen maar eens twee assen en teken deze op papier. Bijvoorbeeld gemak (- tot +) en transparantie (- tot +). Plot vervolgens de andere spelers hierin en positioneer jouw beoogde marketplace in de matrix.

- › Kun je nu gelijk uitlezen wat jouw positie wordt, wat jouw onderscheidend vermogen is en waarom de andere spelers dit niet hebben? Hier blijkt jouw concurrentievoordeel (competitive advantage) uit.
- › Voel je vrij om meerdere matrixen te maken. Bijvoorbeeld voor verschillende fases van het bedrijf, voor andere markten (nationaal/internationaal) of uiteenlopende doelgroepen (de vraagkant en de aanbodkant).
- › De opdracht is om te onderzoeken wie je concurrenten zijn. De kans is groot dat je partijen gaat vinden die exact doen wat jij voor ogen hebt. Laat je hierdoor niet uit het veld slaan. Sterker nog, omarm dit. Zoals we net hebben kunnen lezen betekent geen concurrentie vaak geen markt.
- › Maak een of meerdere matrixen, positioneer jouw idee hierin en beschrijf wat jouw idee onderscheidt van de bestaande spelers.

2.5 Kan ik mijn doelgroepen bereiken en tegen welke kosten?

Om een goede inschatting te maken of jouw idee levensvatbaar is, gaan we nu kijken of je de doelgroepen (eenvoudig) kunt bereiken. Waar bevinden ze zich en hoe kunnen we ze bewegen om deel te gaan nemen aan jouw marketplace? Vervolgens gaan we kijken wat het kost om de doelgroepen te bereiken. Dit zijn de zogenaamde *verkoopkosten* (ook wel acquisitiekosten genoemd). Een van de belangrijkste componenten van de kostenstructuur voor jouw marketplace. Simpel gezegd, wat kost het om één vrager te werven, en wat om één aanbieder te werven?

De doelgroep bereiken

Voordat we direct de euro's induiken, doen we één stapje terug. Is het überhaupt wel realistisch dat je je doelgroepen kunt *bereiken*? Stel, je begint een marketplace om bijzondere auto's aan elkaar uit te lenen. De doelgroepen zijn bezitters van bijzondere auto's en liefhebbers van bijzondere auto's; er is dus veel potentie! Maar waar te beginnen? Om de vraag te bereiken, zul je naar waarschijnlijkheid veel geld op marketing

moeten inzetten. Hoe ga je anders net die mensen vinden die op zoek zijn naar bijzondere huurauto's? Bijvoorbeeld via televisiereclame, in een tijdschrift als *Autoweek* of door te adverteren op websites over auto's? Dat is enorm kostbaar. Je zult een heel grote groep mensen bereiken, maar slechts een klein aantal hiervan is ook daadwerkelijk geïnteresseerd in jouw marketplace. Het is dus nog maar de vraag hoeveel mensen je daarmee uiteindelijk naar je platform trekt. Stel, je besluit aanwezig te zijn op een website als AutoScout24. Daar zul je zeker mensen aantreffen die interesse hebben in jouw platform. Maar het is schieten met hagel. Wanneer je één op de duizend bezoekers weet binnen te halen, mag je al in je handen wrijven.

Een kansrijkere aanpak is eenzelfde soort marketplace te starten voor een duidelijk afgebakende doelgroep. Airbnb richtte zich in eerste instantie op steden waar grote evenementen plaatsvonden, en waar hotelruimte schaars was. Zo breidde het stap voor stap het platform uit. Dit werkte in hun geval heel goed. In plaats van 'alle autoliefhebbers' neem je bijvoorbeeld de Ford Mustang-liefhebbers van de modellen van 1974 tot 1982. Dan is je aanpak doelgericht en vele malen effectiever. Waarschijnlijk is er namelijk maar één website waar je volledige doelgroep te vinden is, bijvoorbeeld de website van de Ford Mustang 74-82 club. Ook lezen ze allemaal hetzelfde magazine (de Ford Mustang 74-82 Monthly) en ze komen twee keer per jaar allemaal samen op hetzelfde evenement (het Ford Mustang 74-82 Treffen in Budel). Op de website en in het tijdschrift adverteer je voor een prikkie en op die beurs sta jij twee keer per jaar met je standje. Lekker goedkoop, en bovendien is de kans enorm groot dat een aanzienlijk deel van de doelgroep ten minste een kijkje zal nemen op jouw marketplace.

“ Het leek me dat een veiling heel lastig *out of the blue* te starten is omdat je meteen veel kopers en verkopers nodig hebt. Daarom zijn we eerst gestart met het opbouwen van een community rond een catalogus met verzamelobjecten, die iedereen kon aanvullen en waarin iedereen zijn verzameling bij kon houden. Toen de community

groot genoeg was, zijn we eind 2011 met het veilingidee gestart. Wij hebben daar toen veilingmeesters aan toegevoegd en het systeem waarbij wij het geld onder ons houden tot de koper zijn objecten veilig in huis heeft.

In het begin deden we alleen echte verzamelobjecten als postzegels, munten, dinky toys, modeltreinen et cetera. Later zijn we dat gaan uitbreiden naar bijzondere objecten zoals horloges, sieraden, kunst, oldtimers en bijzondere wijnen. De bedragen werden ook steeds hoger. Een gesigndeerde Fender Stratocaster van Kurt Cobain bijvoorbeeld bracht ruim vijftienduizend euro op. ”

Oprichter René Schoenmakers van Catawiki

Wat valt uit deze voorbeelden te leren? Je kunt je markt in het begin beter zo klein mogelijk maken. Is de vraagkant te groot, te diffuus of betreft het eigenlijk ‘iedere consument’? Maak de markt dan zelf kleiner. Ga ogenschijnlijk ‘specialiseren’. Maar wel met in je achterhoofd om in de toekomst, als je eenmaal winnaar bent geworden binnen deze eerste categorie, een grotere markt te gaan bedienen. Plan dus om categorie voor categorie te gaan groeien. Dat werkt vaak veel beter dan je gelijk bij de start te richten op een enorme doelgroep. *Word eerst kampioen in een klein speelveld en ga van daaruit groeien.*

Het succes van jouw idee is grotendeels afhankelijk van de doelgroepen die je in het vizier hebt en hoe eenvoudig en goedkoop je deze kunt bereiken. Dit geldt zowel voor de vragers als de aanbieders.

Tegen welke kosten kan ik mijn doelgroepen bereiken?

Los van hoe je het geld gaat verdienen, zal het altijd – en zeker in het begin – geld kosten om nieuwe klanten te vinden en te overtuigen gebruik te gaan maken van jouw marketplace. Zoals we eerder stelden, geldt dit zeker en vooral voor het in handen krijgen van de vraagzijde van de marketplace.

Of je nu gebruikmaakt van Google Ads, een callcenter inzet of een mail-campagne inkoopt om de doelgroep te bereiken, het is allemaal niet gratis. Vaak zijn deze verkoopkosten in de startfase relatief hoog, minimaal gelijk of zelfs hoger dan de omzet per transactie. Op zich is dit geen probleem. In het begin moet je nog uitvinden welk verkoopkanaal het best werkt, en is het prima om daar leergeld voor te betalen. Ook kan deze kosten-voor-de-baten-benadering onderdeel zijn van je groeistrategie. Je betaalt voor de eerste lichting nieuwe klanten, om via herhaalaankopen of mond-tot-mondreclame goedkoper te kunnen doorgroeien.

Als je het goed doet, worden de verkoopkosten lager naar gelang je meer naamsbekendheid krijgt.



Actie

Beschrijf drie manieren hoe jij de verschillende doelgroepen (vragers en aanbieders) kunt bereiken. Schat in wat je dit gaat kosten, reken dat terug naar de kosten per transactie.

2.6 Kan ik geld verdienen met mijn idee?

Je hebt een geweldig idee voor een marketplace, je hebt daarna goed gekeken welke markten je gaat bedienen en hoe je ze transparanter, gemakkelijker, sneller en leuker gaat maken. Je hebt een idee gevormd hoe je de markt naar je toe gaat zuigen. Maar een volgende, niet onbelangrijke vraag is: kun je er wat mee verdienen?

Het antwoord op die vraag is de som van een aantal factoren. Bijvoorbeeld de grootte van jouw markt (paragraaf 2.2), de positie die jij hierin inneemt (paragraaf 2.3) en de rol en invloed van de concurrenten die zich reeds in jouw markt begeven (paragraaf 2.4). Op basis hiervan kun je een inschatting maken van de te verwachten aantallen transacties die op

jouw marketplace kunnen plaatsvinden. Daarnaast hebben we gekeken naar de kosten om de doelgroepen te bereiken en ze naar jouw platform te bewegen (paragraaf 2.5). Wat nu nog rest is hoeveel je eigenlijk kunt verdienen per transactie. En houd je uiteindelijk geld over, of gaat jouw marketplace verliesgevend zijn?

Geld verdienen

Voor corporates met een plan voor een marketplace hoeft geld verdienen niet een primair doel te zijn. Geld kan op een andere plek worden verdiend binnen de organisatie, een marketplace kan bijvoorbeeld een functie hebben om het administratieve proces te vergemakkelijken of de deur te openen naar de verkoop van andere producten en diensten. Voor ‘gewone’ start-ups gaat het uiteindelijk wel om plat winst maken. Het is een wijdverbreide misvatting – met name in de online business – dat geld verdienen er in het begin niet toe doet. Als het concept maar sterk genoeg is, dan komt het verdienmodel op termijn wel vanzelf. Wrong! Wij zijn sterk van mening dat een idee alleen maar levensvatbaar is als er betalingsbereidheid bij de doelgroep is, én – in het geval van een online marketplace – er in potentie voldoende marge gemaakt kan worden op iedere transactie.

Willingness to pay

Vraag je dan ook nu al af: zouden vragers of aanbieders – en liefst beiden – bereid zijn om te betalen? Is het (voor nu) aannemelijk dat de doelgroep(en) gaan betalen voor deelname op jouw marketplace? Ofwel: zijn ze dermate tevreden met de waarde die de marketplace biedt, dat ze een deel van hun opbrengsten aan jou willen afstaan? Hoe aannemelijk is dat? Voor nu volstaat bewustwording van deze voorwaarde. In het volgende hoofdstuk zullen we deze betalingsbereidheid in de praktijk gaan toetsen.

Naast de bereidheid tot betalen, dien je ook duidelijk te hebben *hoe* klanten je kunnen betalen. Dit lijkt een open deur, maar er wordt vaak te makkelijk over gedacht. Incasseerbaarheid is een erg belangrijk aspect van jouw marketplace. Het moet uiterst eenvoudig en laagdrempelig zijn

om een account te activeren, te betalen, te upgraden of welke actie dan ook uit te voeren.

Marge maken

Wanneer het aannemelijk is dat vragers of aanbieders voor jouw marketplace willen betalen, ben je er nog niet. Om levensvatbaar te zijn, moet je voldoende geld kunnen maken met je platform. Dat hoeft niet vanaf de start, maar het moet wel aannemelijk zijn dat dit 'in het vat zit'. Hiervoor moeten we gaan kijken naar de marge die je denkt te gaan maken.

De marge is het deel van de transactiewaarde dat vragers en/of aanbieders bereid (zouden) zijn om af te dragen aan de marketplace. De transactiewaarde is de waarde van de handel tussen de vragers en aanbieders die via de marketplace loopt.

Of je nu een abonnementsmodel of een commissiemodel voor ogen hebt, de hoogte van de opbrengsten voor de marketplace zullen altijd terug te leiden zijn naar een percentage van de transactie: de marge. Ofwel de aanbieder ofwel de vrager zal immers slechts bereid zijn een bepaald percentage van de transactie af te staan aan het platform. De feitelijke afrekening richting het platform vindt uiteraard op een andere manier plaats bij een abonnementsmodel (maandelijkse fee) dan bij een commissiemodel (afrekenen per lead of transactie).

Hoeveel marge kan ik vragen?

Bij het bepalen van je marge is het de kunst om een gezonde balans te vinden. Vraag je te veel van de vragers of aanbieders, dan zal het voor hen niet lucratief zijn om gebruik te maken van jouw marketplace. Vraag je te weinig, dan heeft jouw marketplace geen bestaansrecht. Er zijn geen gouden stelregels, maar gebruikelijk zal deze marge voor een marketplace ergens tussen de 1 en 20% van de transactiewaarde liggen. Dit percentage is sterk afhankelijk van hoeveel waarde de marketplace toevoegt aan de bestaande keten. Dus bijvoorbeeld 1% van de transactiewaarde wanneer je slechts vraag en aanbod met elkaar in contact

brengt, en 20% wanneer je ook de hele transactie faciliteert en misschien zelfs het juridisch eigendom (en risico) van de transactie op je neemt.

Als voorbeelden kunnen genoemd worden de 10 tot 25%(!) die Booking afroomt, de 13% die Thuisbezorgd krijgt van een restaurant of de 15% die Catawiki vraagt. Hier geldt boerenverstand: hoeveel zou jij gevoelsmatig ervoor over hebben dat iemand je bij de match brengt. Een andere benadering is te kijken naar het marketingbudget dat normaal nodig was om nieuwe klanten te werven. Zet de marge die de marketplace neemt af tegen wat de betreffende aanbieder normaal aan marketing uitgeeft om dezelfde business te genereren.

De kunst voor de marketplace is dus om balans te vinden in voldoende marge (voor de marketplace) zonder afbreuk te doen aan de waarde (voor vragers en aanbieders). Vragers en aanbieders zullen alleen herhaald gebruik blijven maken van de marketplace (en herhaald hiervoor blijven betalen) als het ze continu waarde oplevert: win-win-win.

“ Een klant bestelt een pizza bij mij. Dat is € 7. Thuisbezorgd stuurt de bestelling digitaal door naar mijn zaak. That's all. Daarvoor betaal ik € 1,041 aan Thuisbezorgd. Ik moet de ingrediënten kopen, de pizza's bakken, apparatuur afschrijven, de huur van mijn zaak betalen, net als de scooters, benzine, het onderhoud en de bezorger. ”

Een anonieme pizzabakker uit Rotterdam over de 13% marge die Thuisbezorgd vraagt¹

Wat de pizzabakker hierboven zich af moet vragen is of de klant überhaupt een pizza bij hem had besteld als hij niet bij Thuisbezorgd was aangesloten. En welke reclamekosten hij had moeten maken (die hij inderdaad niet opsomt) om de pizza te verkopen. Kan hij dat zelf voor minder dan € 1 per pizza? Dan heeft ie Thuisbezorgd inderdaad niet nodig. Anderzijds gaat er bij Thuisbezorgd ook wat mis. Zij slagen er blijkbaar

¹ Deze quote is afkomstig uit NRC (13 november 2017): Restaurants zitten in de greep van Thuisbezorgd; <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/11/13/restaurants-zitten-in-de-greep-van-thuisbezorgd-14000042-a1580927>

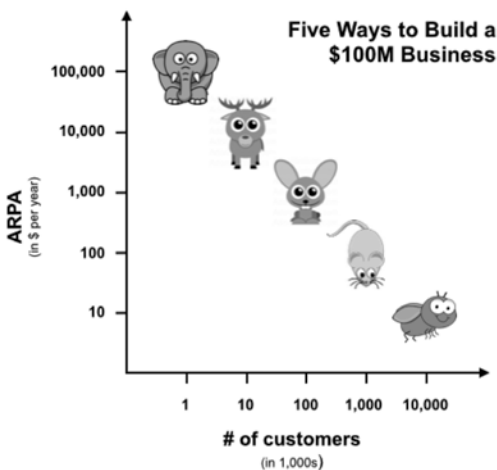
onvoldoende in om hun toegevoegde waarde inzichtelijk te maken voor de aangesloten restaurants.

Reken het door, kan het uit?

Is je idee financieel rendabel, is de verwachte gemiddelde opbrengst per transactie (de marge) hoger dan de gemiddelde verkoopkosten? Maak het rekensommetje eens. Hoeveel zijn vragers en aanbieders bereid om aan het platform af te staan? Verdien je dan echt geld met een transactie, of heb je het over slechts enkele euro's of nog minder? In dat geval heb je dagelijks heel veel transacties nodig om voldoende marge te halen. Hoe realistisch is dat voor jouw idee?

Laten we een voorbeeld nemen. Stel, de gemiddelde waarde van een transactie die via jouw online marketplace loopt is € 500. Dit is de transactiewaarde. Wanneer je voor jouw marketplace 10% commissie in rekening kan brengen, wordt per transactie gemiddeld € 50 verdiend. Let op: met een gemiddelde transactiewaarde van slechts € 50 verdien je dan dus maar € 5 per transactie. Dan heb je dus héél veel transacties nodig om geld te kunnen verdienen. De stelregel is: bij een *lage* transactiewaarde, heb je *veel* transacties nodig voor een succesvolle online marketplace.

Figuur 2.4. Vijf manieren om een miljoenenbusiness te bouwen: de 'average revenue per account' (ARPA) afgezet tegen het aantal klanten (bron Christoph Janz, Point Nine Capital).



In paragraaf 2.2 heb je een schatting gemaakt van het aantal transacties dat over jouw marketplace zal lopen. Om erachter te komen of er geld te verdienen is met jouw marketplace, vermenigvuldig je dus eenvoudig dit aantal met de waarde per transactie. Trek daar de verwachte verkoopkosten (paragraaf 2.5) vanaf en je krijgt een eerste beeld van het potentieel.

$$\begin{aligned} &\text{Kan ik geld verdienen met mijn idee?} \\ &(\text{verwacht aantal transacties} \times \text{marge per transactie}) \\ &- \text{totale verkoopkosten} = \text{brutowinst} \end{aligned}$$

Met deze cijfers schat jij in of er met jouw marketplace geld te verdienen valt. Let wel: het is slechts een inschatting, maar erg belangrijk om je hier in dit stadium alvast bewust van te zijn. In hoofdstuk 3 en 4 gaan we deze inschatting verder onderzoeken en hard maken.

Ziet dit er minder rooskleurig uit dan gedacht? Duik dan even echt goed in de cijfers, voordat je verder gaat. Je kunt er beter nu achter komen dat er geen droog brood te verdienen is, dan wanneer je al je spaarcenten (of resources van de baas) opgebruikt hebt.

Actie

Maak een inschatting van de transactiewaarde en de marge per transactie. Beantwoord de volgende vragen. Hoeveel transacties gaan er over jouw marketplace lopen? Wat schat je op jaarbasis aan omzet te kunnen draaien? Met welk verdienmodel? Tegen welke verkoopkosten kun je de klanten op het platform krijgen? Kan dit uit? Zet de antwoorden op papier.



2.7 Is de timing voor mijn idee wel oké?

Nog een vraag die je jezelf moet stellen: zijn jouw doelgroepen en is de markt klaar voor jouw idee? Ben je niet veel te vroeg of ben je eigenlijk al iets te laat? En is het wel een kwestie van tijd, of moet je de markt so-

wieso nog gaan creëren? Het is belangrijk je bewust te zijn van de juiste timing en ontwikkelingen in jouw beoogde markt.

Ben je te vroeg? Dan is de kans groot dat je heel veel tijd en geld stopt in het informeren van de markt en het uitleggen van jouw methodiek, terwijl jouw oplossing nog last heeft van kinderziektes. Wellicht ben je dan de weg aan het banen voor een nog niet bestaande concurrent, die jouw platform – wél op het juiste moment – keihard voorbijstreeft. In dit geval is het zogenaamde ‘first mover advantage’ eerder een ‘disadvantage’. Een tweede speler hoeft niet meer het dure marketingbudget uit te geven aan opleidingen van de doelgroep, en hij leert ook nog eens gratis van jouw fouten. We spreken in deze situatie over een ‘second mover advantage’. Ben je hier wederom van bewust. Het is prima om erg vroeg te zijn, maar reken dan met de lange adem (tijd en geld) en zorg dat je wendbaar blijft, zodat je mee kunt bewegen met nieuwe ontwikkelingen in de markt.

Maar ben je te laat, dan mis je misschien de boot. Laat zijn betekent dat je een korte ‘time to market’ hebt. Het is belangrijk dat je snel handelt, een mogelijke concurrent is immers ook zo ‘in business’. Bovendien loert het gevaar dat allerlei denkbare innovaties jouw idee of methodiek kunnen ontworpen, zelfs binnen één jaar tijd. De technologische en communicatieve ontwikkelingen gaan zó snel, dat je nergens meer zeker van kunt zijn en niet de luxe hebt om ergens in te mogen berusten. Gaat je business goed? Blijf juist dan scherp. Kapers zijn op de kust! Wanneer je al wat aan de late kant bent, is de kans aanwezig dat wanneer jij je marketplace lanceert, de ontwikkelingen en technologieën alweer kilometers verder zijn, zelfs voordat jij goed en wel van start bent.

We geven je drie voorbeelden van supergoede timing:

Klussers in crisistijd

Werkspot had een sterk momentum omdat klussers in de crisistijd niks te doen hadden en met uiterste krachtsinspanning op zoek moesten gaan naar hun markt, desnoods via het internet. Het was voor Werkspot het ideale moment om klussers met een abonnementje aan boord te krijgen. Zo was de crisis in de bouw koren op de molen voor Werkspot. Vervolgens stortte de huizenmarkt in, de prijzen kelderden. Dit zorgde ervoor dat consumenten niet meer gingen verhuizen, maar juist gingen verbouwen: een enorme impuls voor de vraagkant. Twee keer bingo dus voor Werkspot. Ons bedrijf groeide in 2009 dan ook ongeveer met 1100%. Nee, dat is geen typefout!

Timing is lastig te beïnvloeden. Het kan ook betekenen dat je vroeg start en de markt zich geleidelijk om het idee laat vormen. Dat vraagt zoals gezegd wel een lange adem en doorzettingsvermogen. Werkspot begon in 2005. De meeste vakmannen hadden in die tijd nog niet eens een e-mailadres, laat staan dat ze gewend waren online zaken te doen. Aan de andere kant waren consumenten nog niet bekend met de 'vraaggestuurde platformen' (zie hoofdstuk 1). Het principe waarbij niet het aanbod, maar juist de vraag leidend is, was voor Nederland nog compleet nieuw. We konden het ons permitteren het platform een aantal jaar rustig te laten draaien, het was tenslotte nog maar een 'bijbaantje' naast ons bureau Freshheads. Pas in 2007, dik twee jaar later, begon het grotere publiek te begrijpen dat deze methodiek veel slimmer was dan het aanbod leidend te laten zijn. Nog iets later zagen we in dat deze compleet nieuwe aanpak het in zich had om hele markten te kunnen ontworpen. Weer twee jaar later was het platform uitgegroeid tot een volwaardige marketplace waar iedere dag honderden deals gemaakt werden en maandelijks duizenden vakmannen aan het werk waren met opdrachten via Werkspot. Weer twee jaar later kwamen we als onbetwiste winnaar uit de bus. We waren veruit marktleider geworden. Omdat we er vroeg bij waren? Of gewoon goede timing en een lange adem? Het is maar hoe je het bekijkt.

De groeispurt van YouTube

Een ander spraakmakend voorbeeld van hoe externe ontwikkelingen een bedrijf kunnen beïnvloeden zijn de groeispurten in de beginjaren van YouTube. Dit was in die tijd zeker niet het enige platform voor het delen van videocontent. Ook waren ze niet de eerste op de markt. Net zoals dat Facebook in die tijd slechts het zoveelste sociale netwerk was (er waren er letterlijk honderden). YouTube had te maken met talloze concurrenten die exact hetzelfde deden. Waarom werden juist zij groot en die anderen niet? Geloof het of niet, maar onder meer de tsunami van 2004 in de Indische Oceaan heeft een flinke impact gehad op het succes. Het rampgebied was slecht bereikbaar voor mensen van buitenaf, waardoor er weinig professionele cameramensen en journalisten aanwezig waren. Wel kon iedere bezitter van een mobieltje zelf filmpjes maken. Honderden burgers en vakantiegangers hebben hun zicht op het rampgebied als echte burgerjournalisten gefilmd. Er was alleen geen plaats om deze filmpjes te delen. Alle mobieltjes hadden een eigen videoformaat en om een filmpje op je computer te kunnen bekijken, moest je allerlei ingewikkelde plug-ins installeren. YouTube kwam daarom met een volledige oplossing: alle formaten konden worden geüpload en YouTube zette dit om naar (toen nog) Flash, wat nagenoeg iedereen op zijn computer kon bekijken. YouTube bood op het juiste moment de uitkomst. Iedereen kon ineens broadcasten.

Vraag naar flexkrachten

Een recent voorbeeld van perfecte timing is YoungOnes. Dit platform groeide in 2019, net als Werkspot, met 1100%. Een krappe arbeidsmarkt en grote vraag naar tijdelijk personeel bracht vraag en aanbod op het platform in een stroomversnelling. Onduidelijke en veranderende wetgeving rondom flexibele arbeid in de vorm van uitzenden en payrollen deed de rest. Opdrachtgevers stapten massaal over op zelfstandige flexkrachten zonder gedoe en ingewikkelde regelgeving.

Timing is een belangrijk criterium dat het succes van een platform kan maken of breken. Helaas heb je hier nauwelijks tot geen invloed op. Je kunt zelfs van geluk spreken als jouw platform op het juiste moment groeit. Goede timing is vaak afhankelijk van externe macro-economische, technische, culturele en maatschappelijke ontwikkelingen, gebeurtenissen en trends. Meestal kun je dan ook pas achteraf vaststellen of je timing goed was.

Actie

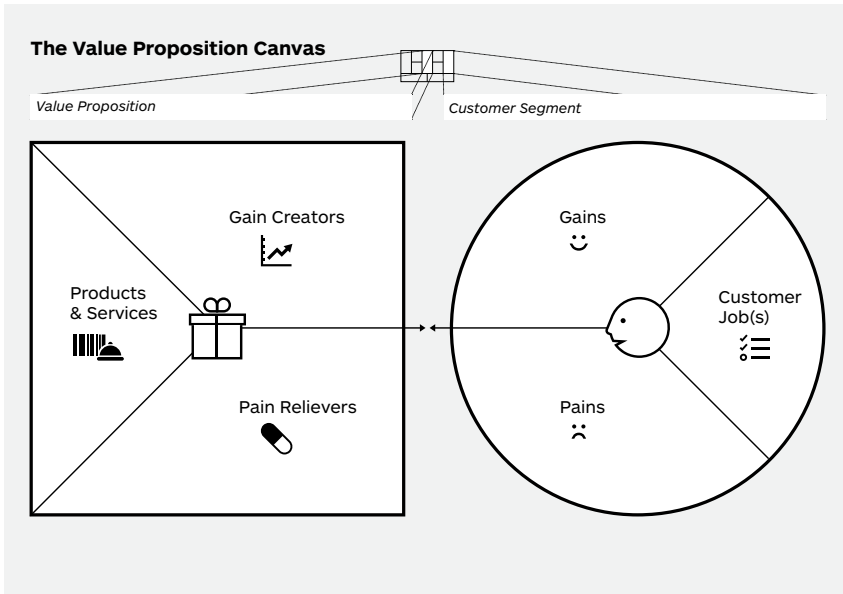
Welke trends en ontwikkelingen dragen ertoe bij dat jouw doelgroepen nu en straks staan te springen om jouw idee? Schrijf dit op voor zowel de vraag- als de aanbod-zijde



2.8 Gaat mijn idee écht waarde toevoegen?

Pak het bierviltje met je elevator pitch uit paragraaf 2.1 er weer bij. Hoog tijd om hier nog eens verder naar te kijken, want wordt de markt nou echt beter van jouw marketplace? Levert je platform meer gemak, handel en dus meer transacties op? Worden de kosten substantieel lager? Of gebeurt er iets anders waardoor het spel van vraag en aanbod vele malen interessanter wordt?

Een goed model om te analyseren of jouw idee echt substantieel waarde toevoegt is het Value Proposition Canvas van Alex Osterwalder (mede-oprichter van consultancybedrijf Strategyzer). Dit canvas ontwikkelde hij zo'n vijf jaar na zijn bestseller *Business Model Canvas*, en helpt je om op een visuele en gestructureerde manier (klant)behoeften in kaart te brengen. Het doel is om hiermee een waardepropositie te ontwerpen die perfect inspeelt op de behoeften van je doelgroep, en tegelijkertijd een winstgevend businessmodel oplevert.

Figuur 2.5. Value Proposition Canvas (bron: Osterwalder, 2014).

De waardepropositie wordt normaal gezien vanuit het perspectief van de gebruiker ingevuld, maar jij bent bezig met een marketplace. Je moet je waardepropositie dus bezien vanuit meerdere perspectieven: de vraag, het aanbod en jezelf (het platform). Het gaat immers over win-win-win. En zoals we hebben geleerd, liggen de belangen van deze partijen niet automatisch in elkaars verlengde.

Laten we eens beginnen met de vraag- en aanbodzijde. We lichten dit toe aan de hand van een voorbeeld van een marketplace voor het (uit)lenen van speciale auto's: Funkycar.nl. Deze marketplace bestaat overigens niet echt, en we twijfelen sterk aan de omvang van de addressable market, maar toch ... We hebben 'm deels al ingevuld. Per onderdeel (pain, gain, job) hebben we één voorbeeld uitgewerkt, maar dit kunnen er natuurlijk veel meer zijn. Sla er voor jezelf in ieder geval geen over.

Funkycar.nl

John en Bianca uit Sterksel, binnenkort 35 jaar getrouwd, vormen onze persona's aan de vraagzijde. Anton, eigenaar van een Ford Mustang, is onze persona voor de aanbodzijde.

- › *Vraag (John en Bianca)*
- › *Customer Job:* Zoeken en boeken van een speciale auto om huwelijksreis te herbeleven
- › *Pain:* Het is moeilijk om een speciale auto direct te vinden en te reserveren
- › *Gain:* Worden blij van roadtrips in speciale auto's

- › *Aanbod (Anton)*
- › *Customer Job:* Veilig aanbieden en uitlenen van zijn auto, tegen de beste vergoeding
- › *Pain:* Zijn speciale auto staat altijd stil en kost alleen maar geld
- › *Gain:* Anton wordt blij van het opknappen, onderhouden en rijden in een speciale auto

In bovenstaand voorbeeld spreken we over persona's. Een persona is een ijkpersoon, een archetypische gebruiker van jouw marketplace. Deze gebruiker krijgt een naam, een gezicht, enkele persoonlijke kenmerken, doelen en taken. De persona-methodiek leidt tot beter begrip van klanten.

Vertrouwen

Een marketplace draait om vertrouwen. Hoe zorg je ervoor dat wildvreemden überhaupt overwegen met elkaar deals te sluiten? Soms tussen mensen aan de andere kant van de wereld en soms tussen mensen die elkaar op straat geen blik waardig zouden keuren. Jouw platform moet voor zowel de vraag- als de aanbodzijde dat vertrouwen faciliteren, heel direct en zonder poespas. Hoe doe je dat? De grootste successen op het gebied van marketplaces hebben precies deze vertrouwenskwestie weten op te lossen. Een manier is het faciliteren van een transactie waarbij het platform zelf een deel van het risico draagt,

bijvoorbeeld een verzekering voor het geval dat het onverhoopt allemaal mis gaat. *Trust by design* heet dit bij Airbnb waarbij verhuurders er daadwerkelijk op kunnen vertrouwen dat ze te maken krijgen met betrouwbare huurders. Een team van ontwerpers heeft het platform zo ingericht dat met een systeem van wederzijds beoordelen er een helder beeld ontstaat over de reputatie van de verhuurders en huurders. En mocht het allemaal misgaan en huurders zich misdragen in je huis, dat er dan een fatsoenlijke verzekering is en er een begripvolle medewerker bijspringt om het vertrouwen te herstellen. Marktplaats.nl vult het vertrouwen op een eigen manier in. Je kunt op Marktplaats 'eerlijk oversteken'. Je betaalt dan eerst aan Marktplaats en pas wanneer jij aangeeft dat jij tevreden bent over wat je hebt gekocht, geeft Marktplaats de betaling vrij en ontvangt de verkoper zijn geld. Dit wordt in vaktermen ook wel een *escrow* genoemd.

“Vanaf het begin is het cruciaal voor onze groei geweest dat mensen aan ons betalen en niet aan de verkoper. Wij houden het geld onder ons totdat de koper zijn objecten veilig in huis heeft. Dat draagt enorm bij aan het vertrouwen. Het best is om als platform zelf in de transactie te zitten. Als je bijvoorbeeld met een affiliatemodel werkt heb je een veel zwakkere positie als platform.

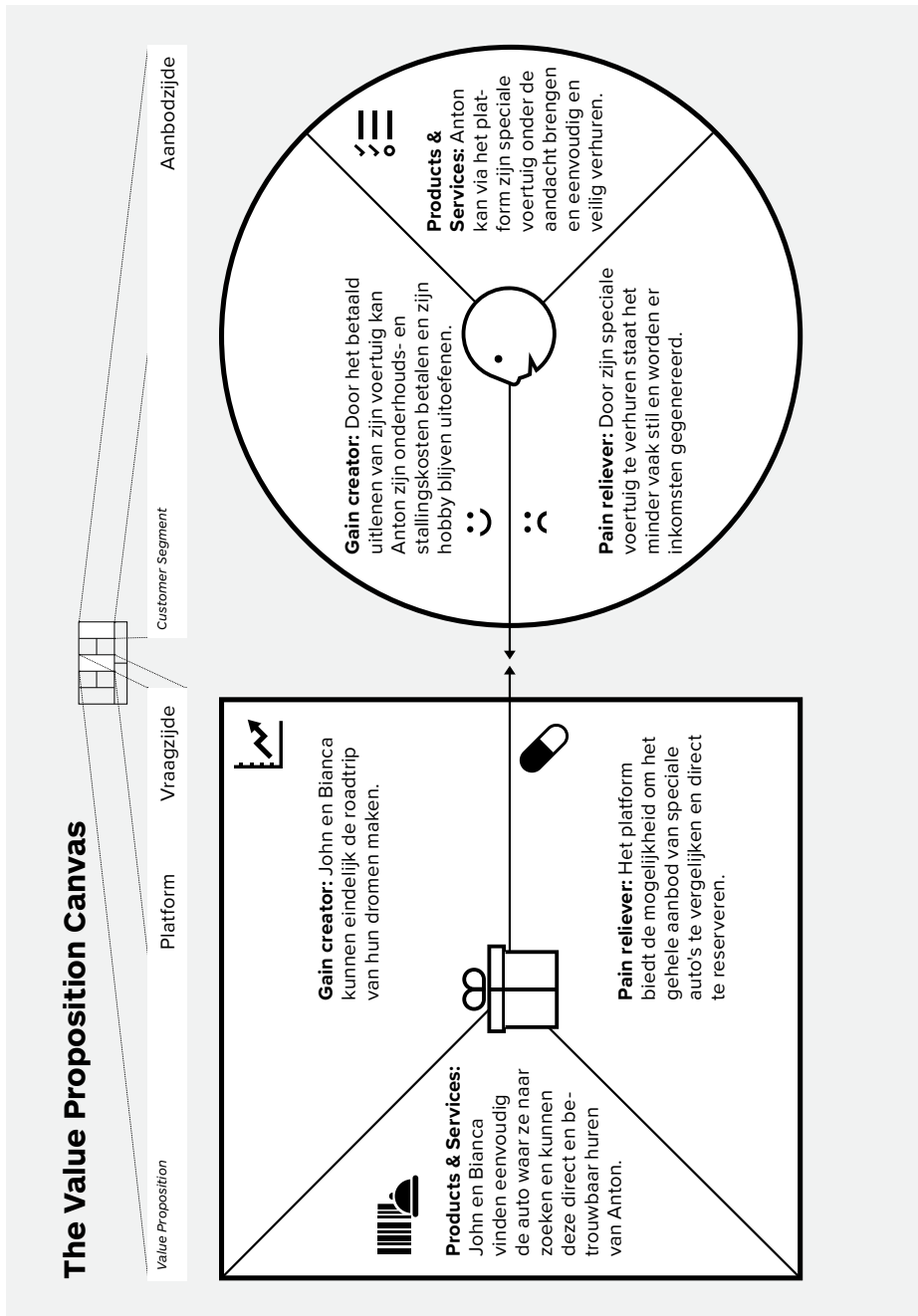
Ook bij de internationalisering speelt vertrouwen een rol. Bij de selectie van landen waar we Catawiki konden uitrollen, hebben we vooral gekeken naar de positie van eBay. In Duitsland en Engeland is eBay heel sterk, dus is het moeilijk daar een positie op te bouwen. In landen zoals Italië en Spanje was hun positie vrij zwak, daar zijn wij in dat gat gesprongen. Voor Italianen hebben Noord-Europeanen een betrouwbaar imago, zo is mijn gevoel. Het feit dat wij uit Noord-Europa komen, maakt ons in hun ogen betrouwbaar. Dat heeft ons zeker geholpen daar een stevige positie op te bouwen. ”

Oprichter René Schoenmakers van Catawiki over het belang van escrow voor de veilingssite

Gemak

Naast vertrouwen is gemak een van de belangrijkste voorwaarden van succes van een platform. Maak het dus zo gemakkelijk dat gebruikers geen enkele reden hebben om het zelf te regelen, want via jouw platform krijgen ze met de minste inspanning de beste deal. Wat je moet waarmaken, is dat partijen niet om je heen kunnen. Bij een marketplace als Booking.com kan een klant ook wel rechtstreeks met het hotel bellen, maar kennelijk voegt het platform zoveel keuze, zoveel zekerheden en zoveel gemak toe dat de consument dat achterwege laat. Ook buiten het platform van Airbnb kun je tot zaken komen, maar uiteindelijk biedt het platform zoveel gemak, zoveel zekerheid en vertrouwen, dat je liever de deal sluit op het platform. Thuisbezorgd vult het op weer een eigen manier in. Iedere pizzaboer stopt bij de bestelling een menukaart in de pizzadoos met een link naar zijn eigen website of app en toch bestelt vrijwel iedereen de volgende keer weer via Thuisbezorgd. Waarom? Ruime keuze, vertrouwen én vooral gemak. Thuisbezorgd heeft al jouw gegevens al. Je hoeft niet opnieuw in te loggen en niet opnieuw je gegevens achter te laten. Jij kiest, betaalt en wacht tot de bel gaat.

Terug naar ons fictieve voorbeeld Funkycar.nl. Hoe neemt het platform de pijn van John, Bianca en Anton weg? Wat voegt het platform voor hen nog meer toe?

Figuur 2.6. Het Value Proposition Canvas voor Funkycar.nl.

Op basis van het ingevulde Value Proposition Canvas kunnen we de volgende aannames formuleren voor Funkycar.nl:

1. Er zijn (voldoende) mensen zoals John en Bianca die online een speciaal voertuig zoeken.
2. Online speciale auto's zoeken, vinden en boeken is lastig, complex en tijdrovend.
3. Online speciale auto's huren is vaak onbetrouwbaar.
4. Online speciale auto's uitlenen is complex, denk bijvoorbeeld aan de verzekering en afhandeling van betaling.
5. Er zijn veel eigenaren van speciale auto's die deze uit willen lenen.
6. Er zijn veel eigenaren van speciale auto's die er geld mee willen verdienen.

Actie

- › Maak een persona voor de doelgroep aan zowel de vraag- als aanbodzijde van jouw online marketplace.
- › Vul aan de hand van jouw persona's de rechterkant van het Value Proposition Canvas tweemaal zo volledig mogelijk in en formuleer de aannames: eenmaal voor de vraagkant, eenmaal voor de aanbodkant.
- › Vul tot slot de linkerkant van het Value Proposition Canvas tweemaal in: eenmaal voor de vraagzijde en eveneens een keer voor de aanbodzijde van je platform.



2.9 Je idee beschermen

Om dit hoofdstuk af te sluiten delen we nog twee belangrijke inzichten met je. Je bent trots op 'jouw idee'. Maar het is vast al door je hoofd geschoten. Wat als iemand anders dit idee ook heeft. Wat dan? Moet je dit idee niet beschermen? En kan dat zomaar?

Steeds wanneer je aan jouw idee denkt, gaat je bloed sneller stromen. Je hart klopt sneller, je voelt je energiek. Maar wacht eens, wat is dit? Is het alleen euforie of ben je ook best een beetje zenuwachtig? Want stel

dat er nog iemand met jouw idee rondloopt? Of heb je al te veel verteld zodat een ander misschien met jouw idee aan de haal gaat? Relax. Vaak zijn deze zorgen helemaal niet nodig. Echt niet iedereen kan zomaar met jouw idee aan de haal. Het ontbreekt ze in de meeste gevallen aan tijd, zin of geld. Gek genoeg is de kans bovendien klein dat ze er net zo enthousiast over zijn als jijzelf. En hoe zit het dan met de groten der aarde, de gevestigde orde? Die hebben jouw idee toch in een mum van tijd naar de markt gebracht? Nee hoor, vergeet het maar. Voordat deze mammoeten zover zijn dat ze een team hebben samengesteld, budgetten hebben vrijgemaakt en daadwerkelijk aan de slag kunnen, heb jij je eerste klanten al aan boord. En andere succesvolle ondernemers dan? Die zijn vaak veel te druk met hun dagelijkse business. Ze zijn immers succesvol. Bedenk ook dat alleen een goed idee in principe niets waard is. In de meeste gevallen gaat het niet zozeer om inspiratie, maar vooral om transpiratie. Ga er maar van uit dat minstens één ondernemer in California, India of gewoon in Amsterdam al met een soortgelijk idee bezig is. Dat is echt niet erg, uiteindelijk gaat het vooral om de executie van het plan. Daarmee creëer je écht waarde.

Maar toch, garanties kan niemand je geven. Je gaat immers ondernemen en vanaf nu is niets meer zeker. Om je wat comfortabeler te voelen, kun je denken aan geheimhoudingsverklaringen (non-disclosure agreements of NDA's). Een dergelijke verklaring beperkt de ondertekenaar in grote lijn van het delen, maar ook het zelf uitvoeren van hetgeen is vastgelegd als 'het idee'. Het opstellen van een geheimhoudingsovereenkomst is zo gebeurd. Een standaard versie kun je gratis van internet downloaden en eenvoudig ombouwen naar jouw idee. De vraag is echter wie bereid is deze te ondertekenen. Om je idee tot wasdom te brengen, zal je het veelvuldig moeten delen met anderen. Denk aan beoogde klanten, experts, partners of andere ondernemers. Het komt niet sterk over wanneer je eerste vraag is of ze even een handtekening willen zetten. Sommige partijen zoals mogelijke investeerders zullen principieel geen NDA's tekenen. Andere partijen hebben het argument dat ze misschien zelf jouw idee al eens hebben bedacht en dat ze het dus eerst willen

horen, alvorens ze iets tekenen. Dan is het nog zeer de vraag in hoeverre zo'n overeenkomst houdend is, mocht je een ander willen betichten van jatwerk. Dat kost pas tijd en geld. In de meeste gevallen kun je dus de moeite van een geheimhoudingsverklaring besparen.

Hoe zit het met patenten, Intellectual Property (IP) en merkregistratie? In dit stadium is het zeer waarschijnlijk zonde van je tijd en geld. Daarom pas meer hierover aan het einde van hoofdstuk 3.

2.10 Stoppen of doorgaan?

Er zullen tijdens het lezen van dit boek verschillende momenten zijn waarop je denkt: moet ik stoppen of doorgaan? Deze keuze zul je uiteindelijk altijd zelf moeten maken, wel kunnen we je enkele handvatten geven bij het maken van deze keuze.

Seth Godin zet in zijn boek *The Dip* vraagtekens bij de mantra dat winnaars nooit opgeven. Onzin vindt de schrijver. Een winnaar houdt er voortdurend mee op, anders zou die nooit zijn studentenbaantje bij Deliveroo hebben opgegeven. Je tijd, je energie en je geld kun je maar één keer inzetten. Zorg dus dat je uitvindt waar jij de beste in kunt zijn. Bij veel marketplaces geldt: als je niet nummer 1 kan zijn, hou er dan maar mee op. Met Google kun je in principe de hele wereld bereiken, zo stelt Godin, maar je maakt alleen maar een kans iets te verkopen als je ook echt de beste bent. Anders kun je het vergeten. Godin stelt ook dat als je de beste bent, je na een eerste succes als *new kid on the block* te maken krijgt met een dip. De vraag is dan: hoe ga je daarmee om? Is dat slechts een dipje of is het het begin van een lange slopende gang op een doodlopende weg? De schrijver stelt dat je, voor je te maken hebt met een dip, al moet hebben bepaald onder welke voorwaarden je door wilt gaan en wanneer je wilt stoppen. Een marathonloper weet dat de man met de hamer hem rond de dertig kilometer staat op te wachten. Van tevoren weet je dat en heb je bepaald dat je juist dan doorgaat, tenzij je voorbij

de grenzen gaat die je van tevoren gesteld hebt. Godin schrijft dat je een Quitting Contract moet opstellen met jezelf voor je aan de race begint: tot zover ga ik.

Essentieel is dat je eerlijk en reëel bent. Een eenvoudig maar omvangrijk voorbeeld: je begint een online marketplace voor tweedehandsspullen. Ga je het winnen van Marktplaats.nl? Bedenk dan ook: is jouw idee echt tien keer beter? Maar vooral: heb ik de lange adem, tijd en budget? Prachtig om de J.K. Rowling te zijn van de marketplaces die twaalf keer nee moest aanhoren van uitgevers voor er eentje was die met haar in zee ging. Op het internet heb je gelukkig veel meer kansen om het te proberen. Doe dat ook, maar realiseer je: de Harry Potter worden van de marketplaces is een lange weg ...

2.11 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk?

Je hebt in dit hoofdstuk je idee onder de loep genomen, je hebt geprobeerd kritisch te zijn op je eigen idee door het op verschillende punten te toetsen. Dit zijn de belangrijkste inzichten van hoofdstuk 2:

- ✓ De kans dat je direct wil starten met het ontwikkelen van je idee is erg groot. Maar hou je nog even in! Ga je idee valideren aan de hand van de stappen die we in dit hoofdstuk en verderop in het boek zetten.
- ✓ Een productstatement van jouw marketplace helpt je om in enkele zinnen te omschrijven wat het platform voor wie doet en wat de onderscheidende eigenschappen zijn ten opzichte van alternatieven. Zorg dat je deze uit je hoofd op kunt dreunen en deel je idee met je omgeving.
- ✓ Besef dat voor een nieuw platform in een bestaande of nieuwe markt er in veel gevallen gedragsverandering van de doelgroep plaats moet vinden. Gedragsverandering is moeilijk te beïnvloeden en kost in alle gevallen veel tijd.

- ✓ Er is een groot verschil tussen de totale markt, de 'addressable market' en het uiteindelijke marktaandeel. Deze laatste is vaak vele malen kleiner dan de totale markt en dus bepalend of er überhaupt voldoende markt is voor jouw platform.
- ✓ Bestaat jouw idee nog niet? Dat is vaak een minder goed teken dan je in eerste instantie zou denken.
- ✓ Zit je met je idee in een concurrerende markt? Vraag je dan af of je het (tien keer) beter kan dan je concurrenten.
- ✓ Probeer een beeld te schetsen van waar je doelgroep zit en hoe je verwacht deze te bereiken en tegen welke kosten.
- ✓ Niet alleen het verdienmodel bepaalt hoe en of je geld gaat verdienen, de betalingsbereidheid en de marge per transactie zijn in grote mate bepalend of iets uit kan.
- ✓ Hoe zet je transparantie, vertrouwen en gemak in? Het uitwerken van een waardepropositie volgens het Value Proposition Canvas voor zowel de vraagzijde, de aanbodzijde als het platform zelf geeft je een goed beeld van de toegevoegde waarde van jouw idee per doelgroep.
- ✓ Besteed in deze fase liefst geen of niet te veel tijd aan de bescherming van je idee.
- ✓ Bepaal vooraf wanneer je gaat stoppen.

Actie

Verzamel alle opdrachten die je hebt gemaakt in dit hoofdstuk. Lees ze nog eens aandachtig door en bekijk ze morgen en na het komende weekend nog eens. Ben je er nog steeds van overtuigd dat je een briljant idee in handen hebt en dat jouw online marketplace succesvol gaat worden? Mooi, op naar het volgende hoofdstuk! Daar gaan we je leren hoe je alle aannames die je in dit hoofdstuk hebt gedaan echt kunt gaan toetsen.



VERKENNEN
ANALYSEREN

3 VALIDEREN

VOORBEREIDEN
BEGROTEN
BOUWEN
ACTIVEREN
OPSCHALEN

Tijd om je idee te toetsen

Verder lezen?

Schaf het boek dan aan via

[Boek kopen >](#)

Het begint allemaal bij een goed idee. Zeker weten of jouw idee zal slagen, doe je pas als je het in de praktijk uitprobeert. Maar je gaat nog niet voor het echte bouwen, want er zijn nog te veel risico's. Je gaat klein beginnen en valideren. Maar wat is eigenlijk valideren? En hoe doe je dat? Simpel, je gaat zo snel mogelijk proberen, leren en bijsturen. En dat kun je op allerlei manieren doen. In dit hoofdstuk laten we zien hoe. We gaan jouw idee valideren.