

BOUW

Wout Withagen

Joost Gielen

EEN

SUCCESVOLLE

ONLINE

MARKTPLAATS



Handboek voor entrepreneurs
en intrapreneurs

Bouw een succesvolle online marktplaats



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.

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 Integreeren 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 marktpleinen: 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 verzamelaar 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 burenspullen (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 fundamentele principes van de sharing, access en gig economy?

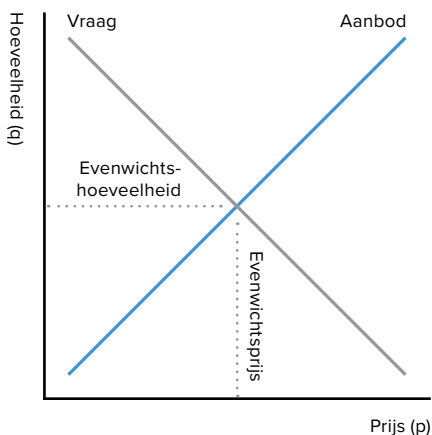
Kenmerkend voor online marketplaces is dat ze **vraag en aanbod** bij elkaar brengen door de **match** en (eventueel) de **transactie** te faciliteren, op basis van de principes **transparantie**, **vertrouwen** en **gemak**, en **kwaliteit**.

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.

Over de auteurs



Wout Withagen (1980)

Wout Withagen is directeur en mede-eigenaar van Freshheads. Het bureau, met zo'n 50 medewerkers, helpt organisaties bij het ontdekken van kansen, het versnellen van digitale innovatie en het realiseren van online diensten en platforms. Dat doen ze voor klanten als Centraal Beheer, Royal Haskoning DHV, TBI, Young Capital en Interpolis.

Na zijn bachelor Interaction Design aan de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht (HKU), volgt Wout nog een masteropleiding (Master of Arts). Direct na het afronden van zijn opleiding startte Wout bij Freshheads, als eerste medewerker. De afgelopen vijftien jaar vervulde hij verschillende functies binnen de organisatie, nu zet hij samen met zijn compagnon Michiel van Hulst de lijnen uit en voorziet hij de klanten van Freshheads van scherp advies.

Wout is daar waar digital, design en relevantie elkaar raken. Hij heeft een passie voor het ontwerpen en ontwikkelen van digitale producten en diensten waar écht behoefte aan is. Wout is daarom uiterst nuchter over innovatie; je hebt er niets aan zolang het geen toegevoegde waarde voor je klanten biedt.

Wout is vader van twee kinderen en houdt van zeilen. Op zaterdagochtend geniet hij dan ook het liefst van een goede kop koffie met vrouw en kinderen op zijn zeilboot, de Pixel.

Joost Gielen (1979)

Joost Gielen is oprichter van Werkspot.nl, de grootste marketplace voor klussen in en om het huis. Als ondernemend developer staat Joost aan de wieg van verschillende marketplaces en SaaS-bedrijven.

Na zijn studie Informatica in Den Haag start Joost het ene na het andere bedrijf. Vanuit de schoolbanken richt hij Freshheads op in zijn studentenflat. In de avonden en weekenden roept hij samen met Sjoerd Eikenaar eigen concepten tot leven. Een webshopconcept (voor custom made T-shirts) wordt verkocht. Een adresboek voor internetadressen wordt wereldwijd uitgerold. Maar met hetzelfde gemak wordt de stekker uit het ene na het andere project getrokken.

Na de succesvolle verkoop van Werkspot pakte hij zijn surfboard in en reisde de wereld rond. Totdat het weer begon te kriebelen. De behoefte om weer vanaf scratch te beginnen en een mooi bedrijf te bouwen. Zelf weer aan de knoppen zitten. In 2017 richtte Joost Momoyoga op.

Joost zit nooit stil. Letterlijk en figuurlijk.

Als je Joost niet kunt bereiken, is hij in, op, onder of boven het water. Als echte waterman is hij fanatiek surfer, windsurfer, zwemmer en strandganger.

Coauteurs:

Koen Verstraten (1977)

Koen Verstraten (1977) houdt zich als zelfstandig marketing- en communicatiestrategen bezig met het op de (arbeids)markt zetten van bedrijven, merken en proposities.

Koos de Wilt (1965)

Koos de Wilt is mediamaker, schrijver en journalist. Koos maakt concepten, bladen, digitale media, interviews, boeken en scenario's en is onder andere coauteur van *Alles Transactie*, Managementboek van het Jaar 2019.

‘Ik raad alle ondernemers die een eigen marktplaats willen bouwen aan om *Bouw een succesvolle online marktplaats* te lezen. Het mooie is dat Wout Withagen en Joost Gielen niet een of ander hoogover, wetenschappelijk, theoretisch framework neerzetten, maar heel pragmatisch op alle stapjes in de puzzel in gaan. Zo krijg je op een efficiënte, maar vooral ook praktische manier, inzichten hoe je van een hobbysite naar een miljoenenbedrijf kan opschalen. Je ziet de ondernemerservaring met hun eigen bedrijven terug in de inzichten en voorbeelden die ze delen.’

– **Stefan Bary, Peak Capital**

‘Er wordt veel gesproken over platformen, maar de ‘maar hoe dan’-vraag blijft vaak uit en wordt veelal zwaar onderschat. Een platform is immers meer dan alleen een digitaal product. De auteurs nemen je aan de hand van voorbeelden uit de praktijk stap voor stap mee in het proces en de keuzes van het bouwen en laten groeien van het platform: van idee naar executie naar groei. Dit boek is een absolute aanrader voor iedereen die overweegt een eigen marktplaats te starten of die meer wil leren over de dynamiek achter deze platformen.’

– **Martijn Arets, platformexpert en auteur *Platformrevolutie***

‘Ik heb zelf aan den lijve ondervonden dat het bouwen van een succesvolle marktplaats een lange weg is, vol hobbels en kuilen. Maar het is vooral ook een erg mooie en avontuurlijke reis die ik niet had willen missen. Door honger naar nieuwe avonturen ben ik na Catawiki nu begonnen met twee nieuwe marktplaatsen: Vipio en LastDodo. Ik kan iedereen een dergelijk avontuur aanraden. Niet te veel plannen maken en gewoon beginnen. Onderweg helpt het dat dit praktische handboek er is. Daarmee kun je de nodige hobbels vooraf herkennen en omzeilen. Het biedt grip, inspiratie én een realitycheck voor ondernemers met marktplaatsambities.’

– **René Schoenmakers, oprichter Catawiki, Vipio en LastDodo**

‘Aan alle tips, waarschuwingen en adviezen zie je dat de auteurs zelf alle fases richting een succesvolle marktplaats hebben doorlopen. En dat ze ook weleens gestruikeld zijn onderweg, want fouten maken, daar word je beter van. Ze coachen de lezer op een aangename, informele manier. Niet belerend, niet betweterig. Maar juist deskundig en to the point, met voorbeelden waar je echt iets aan hebt. Glashelder en vooral ook eerlijk. Je ziet in alles dat ze weten waarover ze praten. Met dit boek komt online succes een stap dichterbij.’

– **Pim Graafmans, managing director YoungOnes**

Heb jij een geweldig idee voor de nieuwe Airbnb of Uber van jouw markt? Of werk je al aan een platform? *Bouw een succesvolle online marktplaats* laat zien hoe je stap voor stap je eigen online marketplace ontwikkelt. Van de analyse van je idee tot de technische realisatie, en van de marketing tot het opschalen van je organisatie. Met inspirerende voorbeelden, praktische tips, rekenformules en opdrachten neemt het boek je mee langs alle fases van het bouwen van een succesvolle marketplace.

Wout Withagen en **Joost Gielen** stonden aan de wieg van onder andere Werkspot. *Bouw een succesvolle online marktplaats* staat boordevol eigen successen én mislukkingen en bevat de beste lessen van de winnaars in de markt. De auteurs putten uit de waardevolle ervaringen van de oprichters van Catawiki, YoungOnes, Peerby en RoadGuard. Dit boek helpt je op een positieve, realistische manier de kansen voor jouw platform te onderzoeken en de risico's zo veel mogelijk uit te sluiten.

“ Wout en Joost coachen de lezer op een aangename, informele manier. Deskundig en to the point, met voorbeelden waar je echt iets aan hebt. Glashelder en vooral ook eerlijk. ”

Pim Graafmans, managing director YoungOnes

“ Dit boek is een absolute aanrader voor iedereen die overweegt een eigen marktplaats te starten of die meer wil leren over de dynamiek achter deze platformen. ”

Martijn Arets, platformexpert en auteur *Platformrevolutie*

