

# Good Vibrations (5 / 7)

## Planet of the Apes

© Prof. dr. Rudy K. Moenaert

### Grenzeloos

Bij strategiebesprekingen valt ons telkenmale op hoe inept de meeste bestuurders en managers zijn in de digitale leefruimte. Ze vinden Facebook iets voor kinderen, LinkedIn hebben ze niet nodig want ze hebben reeds een goedbetaalde job en Twitter is voor narcisten. Een cynicus zal stellen dat Twitter vooral een vehikel is dat Twitterafficionadi hanteren om te onderstrepen dat Twitter belangrijk is. De zelfbevlekking in het wereldje van sociale media is nu eenmaal bijzonder groot. Maar aangeven dat Twitter en andere sociale media geen nut hebben, is al te geringschattend.

*"Dit is niet langer het jaar 2000. Dit is niet langer een repetitie, internet is nu de belangrijkste gebeurtenis. Ondernemingen in de media-, retail- en telecomsector zijn diepgaand veranderd. Maar internet verkrijgt nu impact op elke sector. Nieuwe leiders verrijzen die de nieuwe technologieën en distributieplatformen inzetten om efficiënter te werken en meer waarde te leveren aan de klant."*<sup>1</sup>



De **economische spelregels veranderen** als gevolg hiervan. De traditionele economie gaat uit van afnemende meeropbrengsten. Een eenvoudig voorbeeld. Indien je een nieuwe markt commercieel bewerkt, zullen de verkopen met iedere nieuwe vertegenwoordiger toenemen. Vanaf een zeker aantal wordt dit evenwel onproductief, en zullen de verkopen afnemen. De verkopers lopen elkaar letterlijk voor de voeten.

In de digitale economie worden we evenwel geconfronteerd met **toenemende meeropbrengsten**. De verklaring is drievoudig. De productiekost voor een extra klant is omzeggens nihil in de digitale ruimte.

Bovendien zijn er omschakelkosten indien klanten de routines op een ander platform willen beheersen. Is het niet handig om *Ctrl C* te tikken en vervolgens *Ctrl V* om data van de ene plaats naar de andere over te brengen in uw tekst of presentatie? Tot slot neemt de waarde van een platform toe met het aantal gebruikers.<sup>2</sup>

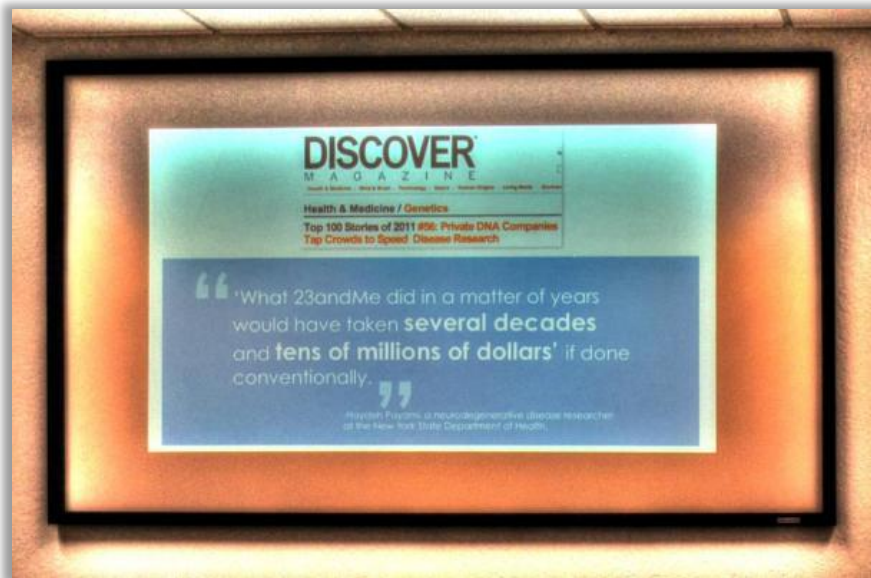
Als gevolg hiervan zullen in veel industrieën de groten steeds groter worden, en de kleine aanbieders steeds kleiner. In hoogtechnologische markten is vaak slechts plaats voor één gorilla, een paar chimpansees, en de rest zijn gewone aapjes.<sup>3</sup> Facebook heeft in vele landen de lokale spelers gewoon vernietigd – Hyves in Nederland, Netlog in België.

## Keystone Advantage

Wat is de bedoeling van PayPal? *"We try to take the friction out of the payment system"*. Juist, maar tegelijkertijd willen ze een *keystone advantage* opbouwen.<sup>4</sup> PayPal wil de spin in het spinnenweb zijn. Ook een onderneming als 23andMe, een pionier inzake DNA-profilering, jaagt netwerk-externaliteiten na. Hun doelstelling is niet om een nieuwe dienst te lanceren, maar een platform te ontwikkelen waarin zij soeverein heersen. U bent wetenschapper en wil weten of kenmerk X correleert met ziekte Y? 23andMe herschrijft de wetten van medisch onderzoek: 12.000 antwoorden in 12 uur. Start de statistische analyses!

*"De dokters zijn getraind in het verleden. Veel van hetgene wij doen is pas de laatste 10 jaar ontwikkeld. De gevestigde instanties willen niet dat je slaagt. Maar als je slaagt ben je de enige die overblijft"*

Ondernemingen hanteren nieuwe benaderingen om de hoeksteen te verkrijgen. De vraag "Wie is de klant?" wordt helemaal uitdagend in *two-sided* of *multi-sided markets*.<sup>5</sup> Wie is de klant van Google:



de gebruiker of de adverteerder? Stel dat u meer wil weten over de investeringsmogelijkheid en in India. U snort 10 uur rond op het internet, en gebruikt Google om de meest onvindbare informatie op te diepen, en drukt alles af. Ga 20 jaar terug in de tijd. In de afwezigheid van Google, hoeveel tijd kost het u om een vergelijkbare

hoeveelheid informatie in te zamelen? Een paar maanden? De commerciële tegenwaarde hiervan verkrijgen wij gratis omdat de adverteerder de rekening betaalt. Warren Buffett onderstreept de waarde van internet: *"Ik zou graag de helft van mijn netto waarde betalen om dat soort informatie beschikbaar te hebben. Ze hebben nog niet uitgevlooid om mij aan te rekenen wat dit me waard is"*<sup>6</sup>

En dus kijken bedrijfsleiders met grote interesse naar de recepten van dergelijke marktleiders in *two-sided markets*. Maar: u mag dan wel ambiëren om de gorilla in de arena te zijn, de kans is heel groot dat u eindigt als een rhesusaapje.

## Blauwdruk, niet Propositie

De bovenstaand discussie belangt ons allen aan, ook in ons dagelijks leven. Waarom blijven we in marketing archaïsch spreken over *consumer behavior*? Het is een simplistische voorstelling van een lang vervlogen wereld. Dergelijke naïviteit is fout én gevaarlijk. Alzheimerpatiënten weten, in de gevorderde fase van hun ziekte, meestal niet meer waar ze zich bevinden. Maar wie is dan de klant voor een therapie? De patiënt zelf begrijpt het niet meer. De familie wel, maar die kan de beslissing niet nemen. De dokter kan deze beslissing misschien wel nemen, maar zal het misschien niet doen

indien de zorgverzekeraar niet terugbetaalt. En deze wacht op de overheid voor goedkeuring en eventuele subsidiëring.

In het ronduit schitterende *The Wide Lens* schetst Ron Adner de contouren van een vernieuwende aanpak inzake waardeproposities.<sup>7</sup> In veel markten kunnen we beter spreken van een *waardeblauwdruk* dan van een waardepropositie. Het begrip waardepropositie heeft het vocabularium verrijkt maar het perspectief verengd. Het is bijzonder naïef om enkel een waardepropositie voor de distributeur of de eindklant te ontwikkelen: je hebt beiden nodig om succesvol de markt te veroveren.

Indien je dit boek nog niet hebt gelezen, geloof me vrij: waarschijnlijk het beste werk inzake marketing en innovatie van het voorbije decennium!

---

<sup>1</sup> Klein S. "Memo to boards: the internet is staying", *Financial Times*, 5 august 2014.

<sup>2</sup> Dit noemt men Metcalfe's Law. Metcalfe is oprichter van 3COM en de uitvinder van Ethernet.

<sup>3</sup> Moore G. *Inside the tornado*. New York : HarperBusiness, 1995.

<sup>4</sup> Iansiti M. & Levien R. *The keystone advantage*. Boston : Harvard Business School Press, 2004.

<sup>5</sup> Rochet J.-C. & Tirole J., "Platform competition in two-sided markets," *Journal of the European Economic Association*, jg. 1 (4), 990 – 1029 (Juni 2003); Eisenmann Th., Parker G. & Van Alstyne W., "Strategies for two-sided markets," *Harvard Business Review*, jg. 84 (10), 92 – 101 (Oktober 2006); Gary L., "Is there a multisided market in your future?," *Harvard Management Update*, jg. 9 (5), 3 – 5 (Mei 2004); Parker G. & Van Alstyne M., "Two-sided network effects: A theory of information product design," *Management Science*, jg. 51 (10): 1494 – 1504 (October 2005).

<sup>6</sup> Crippen A. "Warren Buffett buys this with his billions... And it makes him happy", <http://cnbc.com>, 12 november 2012.

<sup>7</sup> Adner R. o.c.