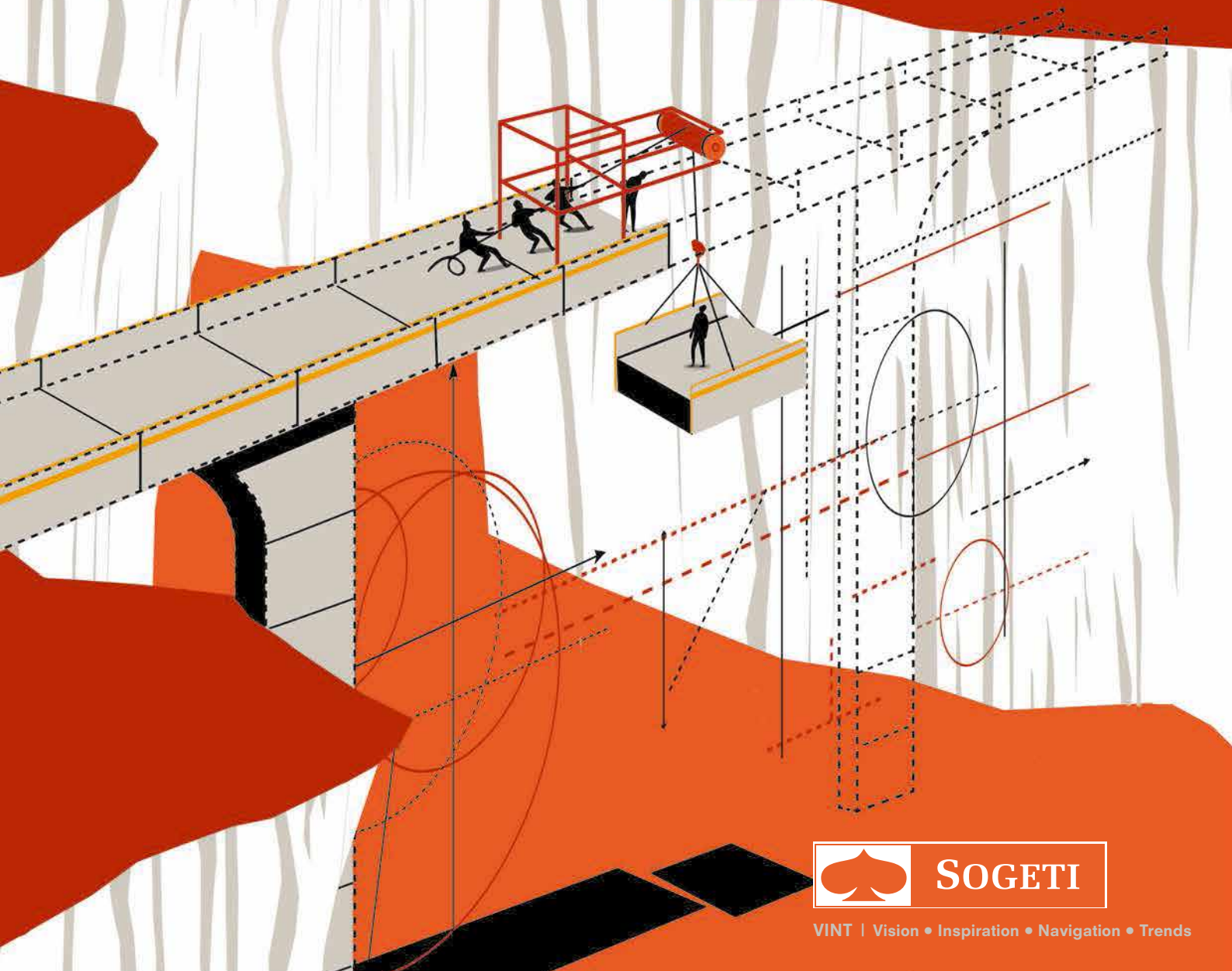


DESIGN TO DISRUPT

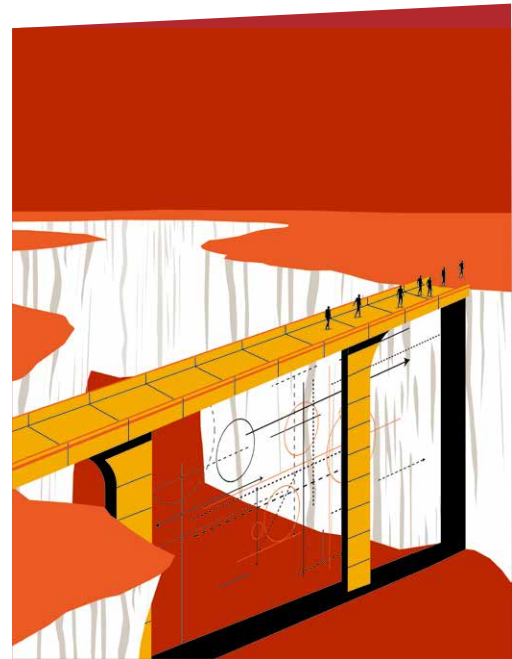
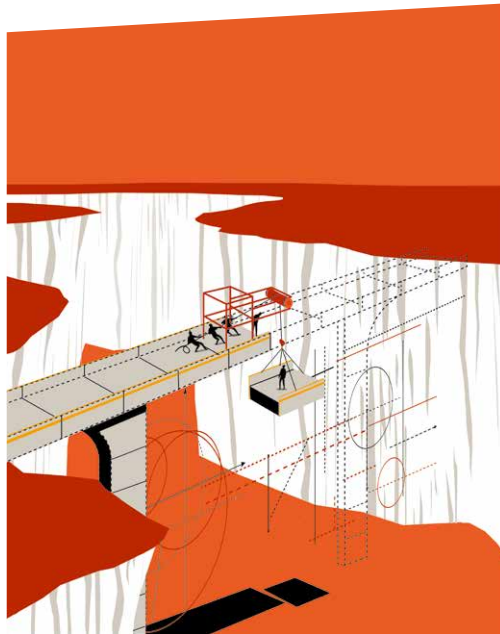
Nieuwe digitale concurrentie

Jaap Bloem, Menno van Doorn,
Sander Duivestijn, Thomas van Manen,
Erik van Ommeren



SOGETI

VINT | Vision • Inspiration • Navigation • Trends



INHOUD

Introductie	3
1 Ecosystemen verklaren de oorlog	4
2 Word ook meervoudig kampioen	8
3 Digitale platformen	10
4 Interfaces voor de nieuwe orde	13
5 Kies uw smaak: collaborative, shared of peer-to-peer	14
6 Tien principes voor platformdesign	19
I Delen is het nieuwe hebben	19
II Toegang gaat boven bezit	19
III Minder kosten met matchmaking	19
IV Eet van meerdere walletjes	19
V Ontbundel uw organisatieprocessen	19
VI Alles uit SMOACT halen	20
VII API's eerst	21
VIII Algoritmes voor de perfecte match	22
IX Vertrouwen inbakken met 'social'	22
X Act now, apologize later	23
7 Conclusie en overwegingen voor de CIO	24
Illustraties en literatuur	27

INTRODUCTIE

‘Disruptie is Het Nieuwe Normaal.’ Dat is de kernboodschap uit de executive introductie van deze nieuwe publicatiereeks. In dat eerste rapport beschrijven we de exponentiële groei van digitale mogelijkheden. Start-ups duiken in het gat en dagen de gevestigde orde uit. Ook de snelheid waarmee innovaties aanslaan neemt toe. Tegenover die expansie staat de trage reactie van organisaties die de digitale wervelwind niet kunnen bijbenen. Van dit fenomeen, ook wel bekend als Eroom’s Law (de omgekeerde Wet van Moore), worden steeds meer organisaties zich bewust.

In deze tweede notitie staan de digitale uitdagers centraal. Weinig gevestigde organisaties hebben ze al vroeg in het vizier, want ze komen vaak van buiten de eigen sector en worden aanvankelijk niet serieus genomen. Hun vermeend inferieure proposities zetten toonaangevende spelers op het verkeerde been, terwijl die juist een open oog moeten hebben voor disruptieve innovatie. Dit innovatorsdilemma beschreven we in onze executive introductie op het Design to Disrupt-thema.

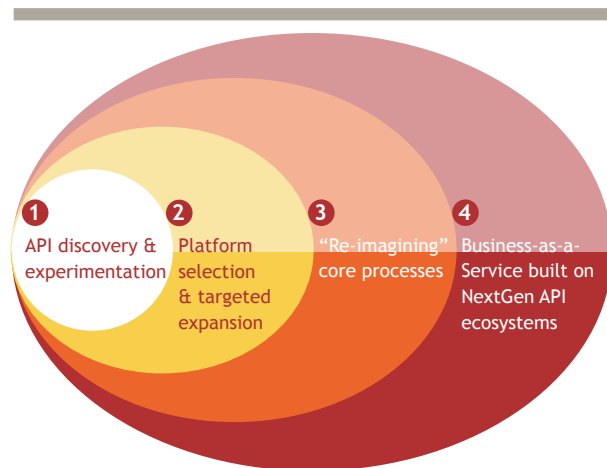
Om snel in actie te kunnen komen moeten bestaande organisaties alles wat ook maar lijkt op digitale concurrentie goed analyseren. Er blijken duidelijke patronen te zitten achter het succes van start-ups, dat een nieuwe techno-economische realiteit inluidt. Dit Nieuwe Normaal kenmerkt zich door ecosystemen, application programming interfaces (API’s) en platformen waar klanten meer keuzevrijheid en betere service krijgen tegen lagere kosten. Het is een schrikbeeld voor traditionele marktpartijen en een walhalla voor organisatorische vernieuwers.

‘Wait plus see equals please make me irrelevant’, zo waarschuwden we in het eerste rapport. In deze tweede notitie gaan we na hoe die irrelevantie kan worden voorkomen. We schetsen tien designprinci-

pes die het snelle disruptiesucces verklaren en dat voor bestaande spelers dichterbij kunnen brengen: onder andere interessante kostenvoordelen en nieuwe manieren om vertrouwen te organiseren. De nieuwe digitale concurrent is een slimme intermediair die de regie voert met een haarscherp gevoel voor marktimperfecties en is een ware kampioen van het netwerkeffect.

Het slot van deze onderzoeksnotitie is een oproep aan de CIO en de IT-afdeling om met ‘Leading Digital’ zelf het initiatief te nemen en een offensieve technologische koers uit te stippelen. Van strategisch en tactisch tot aan het onderscheidende operationele niveau van API’s, die de digitale businessfunctionaliteit belichamen.

API’s zijn geen technische hobby van door de wol geverfde programmeurs, integendeel. Iedereen – juist ook businessmensen en marketeers met een passie voor digitale innovatie – kan ermee aan de slag om applicaties te bouwen, visualisaties te maken en analyses te doen ten einde praktische problemen op te lossen – bijvoorbeeld rondom privacy en security – en waarde toe te voegen, bijvoorbeeld via directe data-acquisitie en klantinteractie (zie verder paragraaf 6, principe VII).



Bron: Kerrie Holley, IBM, 2014

1 ECOSYSTEMEN VERKLAREN DE OORLOG

Tegenwoordig is het goed mogelijk om iedereen te betrekken bij een nieuwe dienst of nieuw product. Eenvoudigweg omdat we internet altijd bij ons dragen en er altijd wel een app is om contact te leggen. Vaak is dit het vertrekpunt voor nieuwe dienstverlening in netwerken met andere verhoudingen tussen producent, consument en werknemer. Dergelijke digitale concurrenten vormen het hart van wat we de platformeconomie noemen. Hun succes ontleen ze aan het netwerkeffect.

Deze tweede notitie over disruptieve innovatie beschrijft tien designprincipes van deze nieuwe spelers, van ontbundeling van organisatieprocessen tot 'Act now, apologize later'. Met name het 'zo maar' doen, zonder toestemming, veroorzaakt veel frustratie en pijn bij de gevestigde spelers. Aandeelhouders en toezichthouders werken vaak beperkend, maar de technologie trekt zich daar weinig van aan: de disrupties blijven doorgaan. In de slotparagraaf doen we dan ook een beroep op CIO's (maar ook andere executives uiteraard) om proactief te handelen. 'Leading Digital' luidt het advies, wetende dat velen zich erg oncomfortabel voelen bij al te veel disruptieve activiteiten.

Hoe het is om met zo'n nieuwe digitale concurrent geconfronteerd te worden, is beeldend verwoord in een beroemd geworden memo¹ uit 2011 van Stephen Elop, de toenmalige CEO van Nokia. Het bedrijf kreeg te maken met Apple en Google, die nog nooit een telefoon hadden gebouwd, en Elop beleefde hun succes als de vlam in de pan van Nokia's kernactiviteit. 'Nokia, our platform is burning', schreef hij aan zijn medewerkers.

'Nokia, our platform is burning. We are working on a path forward – a path to rebuild our market leadership. When we share the new strategy on February 11, it will be a huge effort to transform our company.'

Stephen Elop



¹ <http://blogs.wsj.com/tech-europe/2011/02/09/full-text-nokia-ceo-stephen-elops-burning-platform-memo/>

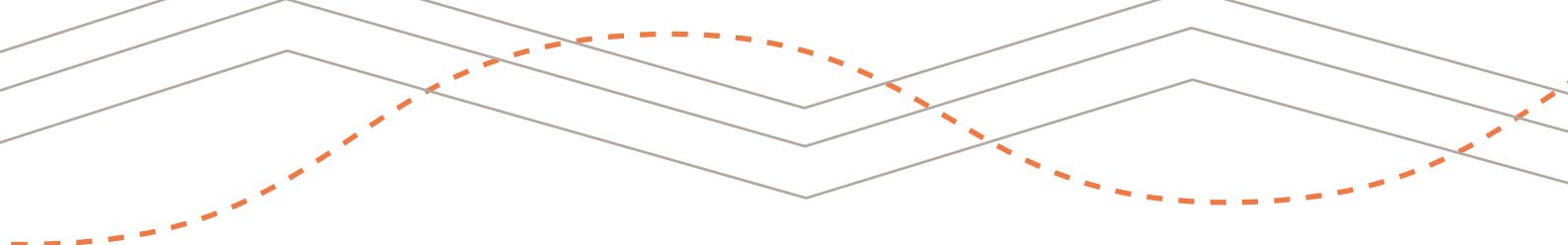


De acties waren verkeerd en trends werden gemist. Achteraf had het heel anders moeten want de briljante innovaties van Nokia lieten veel te lang op zich wachten. Elop hamerde in zijn memo op radicale gedragsverandering: veel sneller innoveren en intern de samenwerking stelselmatig bevorderen.

Dit kan elke organisatie overkomen: binnen de eigen comfortzone fantastisch bezig zijn maar opeens heb je het nakijken. Een platformspeler betreedt de markt en confronteert je product – de traditionele mobiele telefoon in het geval van Nokia – met een compleet ecosysteem van aanraakdevices en mobiele apps.

*‘The battle of devices
has now become
a war of ecosystems.’*

Stephen Elop



Ecosystemen zijn de realiteit waar iedereen mee te maken heeft of krijgt. Taxi's, muziek, software, maaltijden, geld – je kunt het zo gek niet bedenken of er is een platform van te maken.

In onze genetwerkte samenleving zijn markten ontmoetingsplekken die digitaal worden ontsloten. API's en direct contact tussen de actoren in het netwerk bepalen het succes. Dit zet vraagtekens bij elke organisatie die als een gesloten bolwerk functioneert. Iedereen krijgt met platformisering te maken, ook de overheid. Dat is de strekking van een uitgebreide analyse van *The Economist*. In het artikel 'Platforms: something to stand on' komen tal van experts aan het woord, waaronder John

Hagel III van het Deloitte Center for the Edge. Hij is glashelder over hoe traditionele organisaties zich moeten opstellen:

'Of je wordt zelf ook een platform, of je wordt een agile ecosysteem, inclusief start-ups en accelerators.'

John Hagel

Maar wat is er nou eigenlijk onderscheidend aan platformspelers? Wat doen ze anders en beter?



DOORGRONDEN VAN NETWERKACTIVITEIT IS TOPPRIORITEIT

Het doorgronden van netwerkactiviteit wordt steeds belangrijker. Albert-László Barabási, hoogleraar aan de Northeastern University in Boston, is de vader van onder meer het Network Science Book Project, dat tot doel heeft de netwerkprincipes achter complexe systemen in kaart te brengen om systeemgedrag te kunnen voorspellen en complexiteit onder controle te krijgen. *(De hoofdstukken van het Network Science Book die klaar zijn, kunt u downloaden via <http://barabasilab.neu.edu/networksciencebook>.)*

De reden is dat we omgeven zijn door systemen van een enorme complexiteit. Ze lopen uiteen van onze maatschappij zelf, die is gebouwd op de samenwerking tussen miljarden mensen, organisaties, gemeenschappen en instituties, tot aan communicatie-infrastructuren waarin miljarden mobiele telefoons, computers en satellieten functioneren. Denk ook aan de miljarden neuronen in onze hersenen, die de mens in staat stellen om te redeneren en de wereld om zich heen te begrijpen; of aan het complexe samenspel van onze genen; of aan allerlei natuurverschijnselen om ons heen. Zulke complexe systemen – er zijn er nog veel meer – spelen een cruciale rol in ons leven, in de wetenschap en in de economie. Daarom is een goed begrip ervan – van de wiskundige principes waarop ze zijn gebaseerd en van hun voorspelbaarheid – een van de belangrijkste uitdagingen van de 21ste eeuw.

De opkomst heden ten dage van de netwerktheorie laat zien dat we die uitdaging aankunnen. Langzaam aan beginnen we te begrijpen dat achter elk complex systeem een sterk ver-

weven netwerk schuilgaat waarin het samenspel tussen alle systeemcomponenten is gecodeerd, zoals de som van alle professionele, vriendschaps- en familierelaties die het vlechtwerk vormen van onze maatschappij. Allemaal kennen we het wereldomspannende digitale netwerk van devices, internetverbindingen en draadloze communicatie. Zulke netwerken vormen het hart van de snelle ontwikkelingen die onder meer Google, Facebook, Twitter, Amazon, Microsoft en IBM op verschillende fronten doormaken en aansturen. Of denk aan energienetwerken die steeds verder verweven raken en waar steeds meer nodes van verschillende aard aan worden toegevoegd. Ook economische en financiële netwerken blijven wereldwijd uitdijen. Zij zijn het zenuwstelsel van onze welvaart maar ook van elke crisis die optreedt.

Onder de motorkap spelen netwerken overal een veel grotere rol dan we op het eerste gezicht kunnen bevroeden. De complexe systemen die door netwerkrelaties worden gevoed, zullen we nooit kunnen doorgronden zonder helder te hebben hoe de netwerken erachter in elkaar zitten en functioneren. De sterk groeiende aandacht voor netwerktheorie wortelt in de ontdekking dat ondanks allerlei verschillen aan de oppervlakte, de opkomst en ontwikkeling van de meeste netwerken wordt bestuurd door een aantal generieke wetmatigheden, zoals organisatieprincipes en reproductiemechanismen.

Bekijk het VINT-interview met Barabási
op <https://vimeo.com/album/2150420>
of scan de QR-code



2 WORD OOK MEERVOUDIG KAMPIOEN

De nieuwe digitale platformconcurrenten zijn matchmakers die slim vraag en aanbod bij elkaar brengen door twee of meer zijden van de markt te bespelen. App stores zijn een goed voorbeeld, omdat ze app-ontwikkelaars en gebruikers samenbrengen. Een twee- of meerzijdige netwerkmarkt is de kortste en eenvoudigste definitie van een digitaal platform.

Tweezijdige markt: Apple's App Store



Tal van andere combinaties zijn mogelijk: bringers-takers, finders-searchers, sellers-buyers, senders-receivers, players-listeners/watchers, investors-lenders, makers-users, educators-learners, raters-decision makers. Ondertussen breidt Apple zijn succes uit en zijn er wereldwijd meer dan 85 miljard apps uit Apples app store gedownload met een omzet van 15 miljard dollar in 2014, 50 procent meer dan in 2013.²

De kracht van netwerkmarkten is dat de verschillende partijen elkaar versterken. Vandaar dat het woord ecosysteem in dit verband vaak valt: je hebt elkaar nodig en versterkt elkaar in een organisch groeiende organisatie.³

De meest spraakmakende zijn de digitale platform-bedrijven uit Silicon Valley, maar internet zelf is ook een platform en creditcardmaatschappijen zijn dat ook. Het principe is eenvoudig: de waarde van Spotify stijgt als het aantal performers en luisteraars stijgt, en die van Airbnb stijgt als het aantal huizen, kamers en huurders toeneemt. Dit is wat platformexperts als Marshall Van Alstyne en Jean Tirole het netwerkeffect noemen.⁴

Dat Jean Tirole in 2014 de Nobelprijs voor Economie ontving voor zijn onderzoek naar tweezijdige markten, is een duidelijk signaal. Zeker als we bedenken dat zijn onderzoek onder andere de vraag behandelt welke monopoliekracht achter dit soort spelers steekt. Burgers beschermen tegen monopolisten gebeurt meestal om te zorgen dat de prijzen niet de pan uitrijzen. Maar wat als de dienst gratis is, zoals bij Gmail en Facebook, hoe en wanneer moet de overheid dan ingrijpen als de macht zich te veel concentreert? Het onderzoek van Tirole wijst zowel op de grote disruptieve marktpotentie van platformen als op de noodzaak van nieuwe wetten om trent prijsvorming. Mede door de aandacht die Thomas Piketty heeft gekregen voor zijn onderzoek naar scheefgroei in welvaart en herverdeling, en door denkers als Jaron Lanier, auteur van *Who Owns the Future*, wordt de maatschappelijke discussie over de macht van platformen nu volop gevoerd. In deze context kan ook gekeken worden naar de grotere rol van overheden in de ontwikkeling van de economie en de nieuwe platformen. De effectievere organisatie van zorg, transport en energie bijvoorbeeld kan ook belemmerd worden door de overheidsregels uit het predigitaal tijdperk.

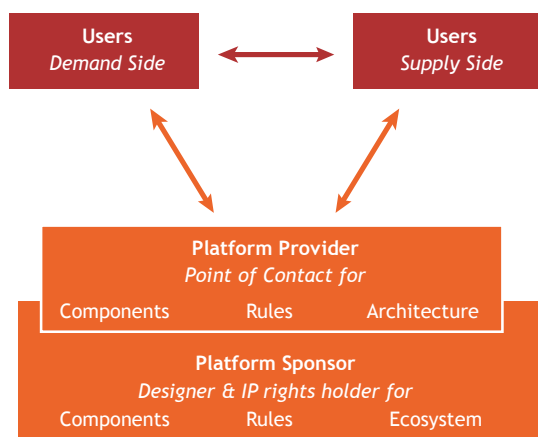
² <http://appleinsider.com/articles/15/01/08/apples-app-store-generated-over-10-billion-in-revenue-for-developers-in-record-2014>

³ Marc Rysman, 'The Economics of Two-Sided Markets', <https://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/jep.23.3.125>

⁴ Marshall Van Alstyne, 'The Foundation of Digital Business: Platform Economics', http://digitalcommunity.mit.edu/community/featured_content/platform-economics/blog/2012/03/14/the-foundation-of-digital-business-platform-economics

Behalve de term tweezijdige markt of netwerkmarkt is ook de term MultiSided Platforms (MSP) in zwang. Denk aan Amazon dat vraag en aanbod samenbrengt maar op dezelfde servers clouddiensten aanbiedt. Zulke nieuwe ecosystemen kunnen ook ontstaan rond digitaal verbonden Internet of Things-apparaten, die consumenten onderling, consumenten en hulpverleners of consumenten en dienstenaanbieders bij elkaar brengen. Aan de productkant kunnen gebruikersdata worden gedeeld met de makers waardoor dingen en diensten kunnen worden verbeterd.

Ecosysteem netwerkmarkt



3 DIGITALE PLATFORMEN

De spectaculaire groeieresultaten van het Uber- en het Airbnb-platform zullen weinigen zijn ontgaan. Markt-innovator Uber realiseerde in een paar jaar tijd een marktwaarde van 40 miljard dollar⁵ en verhuurbedrijf Airbnb 13 miljard.⁶ Maar ook minder bekende spelers met een vergelijkbare aanpak, zoals DoorDash, Instacart en Munchery, hebben de wind in de rug. Hun succes ligt eigenlijk erg voor de hand:

Platformen Bouwblokken als fundament waarop een variëteit aan bedrijven of business-ecosystemen aanvullende diensten, technologieën en services kan ontwikkelen.⁷

Voor de generatie die digitaal is opgegroeid, zijn andere organisatievormen heel normaal: platte structuren, zelf in control zijn en de eigen inbreng staan centraal. Platformspelers benutten de mogelijkheden van de genetwerkte samenleving ten volle. De twintigjarige historie en doorontwikkeling van dit fenomeen bewijst de kracht en de onontkoombaarheid ervan.

eBay 1995: iedereen zijn eigen winkel

eBay was een van de eerste digitale platformen, in 1995 opgericht door computerprogrammeur Pierre Omidyar. Toen de traffic te groot werd, was Omidyar gedwongen om geld te vragen voor de dienst. Drie jaar na de start werd hij miljardair toen eBay naar de beurs ging. Nu is het een van 's werelds belangrijkste handelsplatformen.

oDesk 2003: iedereen zijn eigen (IT-)bedrijf

In de zomer van 2014 zijn oDesk en Elance gefuseerd. Daarmee heeft het platform zich goed gepositioneerd in een markt die geschat wordt op een omzet van tussen de

16 en 46 miljard in 2020.⁸ Bij oDesk/Elance staan 8 miljoen freelancers geregistreerd en 2 miljoen bedrijven, waaronder Unilever, Walt Disney en Panasonic. Momenteel bedraagt de totaalomzet bijna een miljard dollar. Het motto is eenvoudig:

'Post-Hire-Track-Pay'

Het gaat hier met name om web en mobile developers, grafisch ontwerpers en marketingfuncties. Werkgevers kunnen de freelancers volgen via een speciale service. Binnen een overeengekomen tijdframe wordt elke 10 minuten een screenshot gemaakt van de pc waarop wordt gewerkt. Medewerkers die vaak een goede evaluatie krijgen, vallen onder een geld-teruggarantie, waarbij oDesk het geld restitueert als de opdracht niet goed loopt. De fee voor oDesk is 10 procent en die voor Elance 8,75 procent. Volgens de oprichters is de charme van het platform dat de Millennials, de generatie die in 2020 bijna de helft van de Amerikaanse beroepsbevolking uitmaakt, zelf controle willen hebben over opdrachten en zich niet thuis voelen in hiërarchisch gestuurde organisaties.

Deliv 2012: iedereen zijn eigen koeriersbedrijf

'Jouw auto, jouw smartphone, jouw customer service skills, jouw vrije tijd: jij bent in control.' Dat zijn de wervende woorden van bezorgservice Deliv, die in 2012 is opgericht door Daphne Carmeli. Voor 5 dollar worden je spullen dezelfde dag thuisbezorgd, vaak al binnen het uur. Deliv heeft geen mensen in dienst en regelt alles via een app. Een smartphone met een data-abonnement en een auto van na 1998 zijn nodig om de ritten te kunnen doen. Shopping malls en retailers als Macy's en Footlocker werken met Deliv en onlangs sloot ook IBM zich bij het platform aan. 'Meet the Uber of the Retail World.'⁹

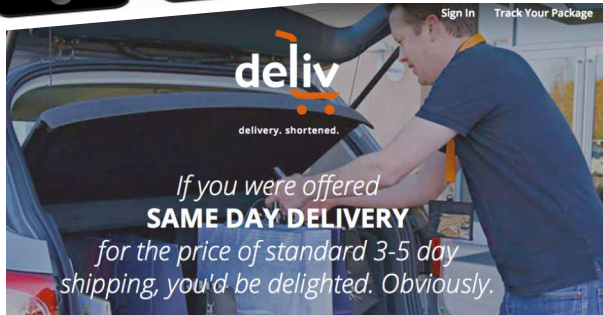
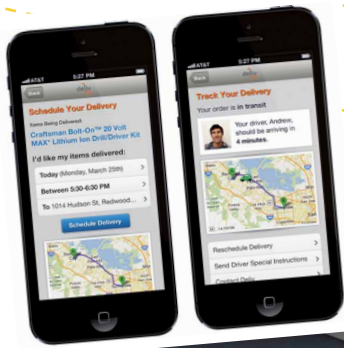
5 http://www.huffingtonpost.com/2014/12/04/uber-40-billion_n_6270908.html

6 <http://www.wsj.com/articles/airbnb-mulls-employee-stock-sale-at-13-billion-valuation-1414100930>

7 Annabelle Gawer (ed.), Platforms, Market and Innovation. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar Publishing, 2009.

8 http://www.washingtonpost.com/business/freelancers-from-around-the-world-offer-software-developing-skills-remotely/2014/06/13/f5088c54-efe7-11e3-bf76-447a5df6411f_story.html

9 <http://www.forbes.com/sites/erikamorph/2014/07/19/meet-the-uber-of-the-retail-world/>



Het Deliv-platform Via de app geef je een aankoop door en kies je het uur van bezorging uit. De bezorger is te volgen via de app en kan punten krijgen voor zijn service.

Googles Nest-thermostaat als hub in huis

Net als HomeKit van Apple kan Nest van Google straks samenwerken met allerlei apparaten, waaronder Hue van Philips. Ook Nest wordt dus een platform voor home automation: uw hub in huis. De Hue-lampen kunnen bijvoorbeeld een lichtsignaal afgeven wanneer er koolmonoxide wordt geconstateerd of brandgevaar dreigt. Een andere Nest-partner is August, dat een slot verkoopt dat met een iPhone kan worden bediend. Het August

Smart Lock kan Nest meedelen dat de verwarming omlaag kan als u de deur achter u in het slot trekt. Ook ovens, koelkasten en airco's doen mee. Aan een koelkast van LG kan Nest melden dat de spaarstand handig is omdat er niemand thuis is. Een Works With Nest-oven wordt automatisch uitgezet als iemand dat vergeten is. Andere Nest-compatibele leveranciers, naast Philips, August en LG, zijn bijvoorbeeld Insteon, Lutron, Ooma Telo, UniKey, Withings, Beep Dial, Big Ass Fans, Whirlpool, Zuli en Chargepoint. Voor deze partijen is Nest ook een manier om gebruikersdata te ontvangen en te analyseren en terug te geven aan individuele gebruikers of aan groepen. Alle Nest-compatibele apparaten maken gebruik van de speciale API, maar Nest is al langer compatibel te maken via de IFTTT-website en app. IFTTT betekent 'IF This Then That' en is een gratis compatibiliteitsplatform.

In het artikel 'Outlook 2014: Platforms are Eating the World' zetten Sangeet Choudary, Geoffrey Parker en Marshall Van Alstyne uiteen hoe de platformeconomie de bestaande lineaire wereld 'disrupt':

'We used to live in a world where commerce flowed linearly. Firms added value to products, shipped them out and sold them to consumers. Producers and consumers held very distinct roles. Value was created upstream and flowed downstream. Now, market upstarts are displacing market leaders faster than ever before as entire industries transform.'

Sangeet Choudary, Geoffrey Parker en Marshall Van Alstyne

Het is daarnaast belangrijk om te wijzen op de macht van platformen om de schijn van techno-optimisme te vermijden die natuurlijk gauw wordt gewekt. Iedereen kent de discussies rondom Facebook, maar ook Uber en Airbnb zijn regelmatig negatief in het nieuws. Bekend zijn ook de extreem expansieve ambities van dit soort platformen. Aan de andere kant zijn er vele voorbeelden bekend van organisaties die geen gebruik meer konden maken van diensten nadat een bepaald platform was overgenomen door een andere partij. Open digitale platformen zijn noodzakelijk en prachtig totdat de afhankelijkheidsrelatie zich op een vervelende manier doet gelden. Een goed voorbeeld is Amazon, dat uitgevers onder druk kan zetten door de toegang tot zijn platform af te sluiten.



4 INTERFACES VOOR DE NIEUWE ORDE

De kracht waarmee digitale platformen hele sectoren transformeren, wordt duidelijk uit de ambities van taxi-bedrijf Uber. Onlangs veranderde dit bedrijf zijn pay-off van ‘Everyone’s private driver’ in het veel bredere ‘Where lifestyle meets logistics’. Uber wil een nutsfunctie gaan vervullen. De fysieke wereld kent nog veel frictie voordat goederen de juiste personen bereikt hebben en het is de ambitie van Uber om deze weerstand tussen objecten en mensen zo veel mogelijk weg te nemen met API’s. Dankzij die API-strategie kunnen andere partijen Uber integreren in hun eigen software:

‘Now that we have this fundamental capability in place – a capability we like to think of as converting bits to atoms – in over 40 countries around the world, there are so many things we would love to see built on top of it.’

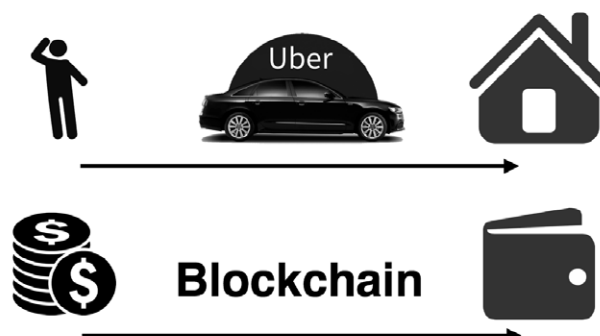
Uber

Een voorbeeld van de nieuwe mogelijkheden is de samenwerking met KLM. De Uber-reisplanner op de website van KLM stelt je in staat om een route te bepalen, mits de afstand niet te groot is, om vervolgens de prijs en de geschatte duur van de rit in beeld te krijgen. Op die manier werkt Uber ook al samen met Expensify, Hinge, Hyatt Hotels & Resorts, Momento, OpenTable, Starbucks Coffee Company, Tempo Smart Calendar, Time Out, TripAdvisor, TripCase en United Airlines.

‘Lifestyle meets logistics’ kan overal worden toegepast. Voor we het weten heeft Uber een service om maaltijden van de hobbykoks van Thuisafgehaald.nl af te leveren bij verzorgingstehuizen. Een dergelijke dienst kan zo in de app van een zorgverzekeraar worden ingebed en automatisch worden verrekend.

Ook ‘Money meets logistics’ zou kunnen worden opgezet. Wereldwijd verdienen banken 543 miljard dollar aan geldtransacties. Om geld van de ene rekening naar de andere te krijgen kan het Blockchain-algoritme van Bitcoin worden gebruikt binnen een context van API’s en apps.

Er zijn veel manieren om naar digitale platformen te kijken, ze in te delen en naar nieuwe creatieve oplossingen te zoeken. Laten we eens nagaan hoe die discussie wordt gevoerd in termen van collaborative, shared en peer-to-peer.



5 KIES UW SMAAK: COLLABORATIVE, SHARED OF PEER-TO-PEER

oDesk, eBay en Deliv brengen vraag en aanbod bij elkaar door te zorgen dat partijen eenvoudiger en beter met elkaar kunnen samenwerken. Vandaar dat de term 'collaborative' vaak valt.

Rachel Botsman, een internationale autoriteit op dit gebied en auteur van het boek *What's Mine is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*, onderscheidt vier vormen van samenwerking: er is de consumptiekant, de productiekant en daarbuiten zijn dan nog financiering en leren van belang.

Collaborative Economy

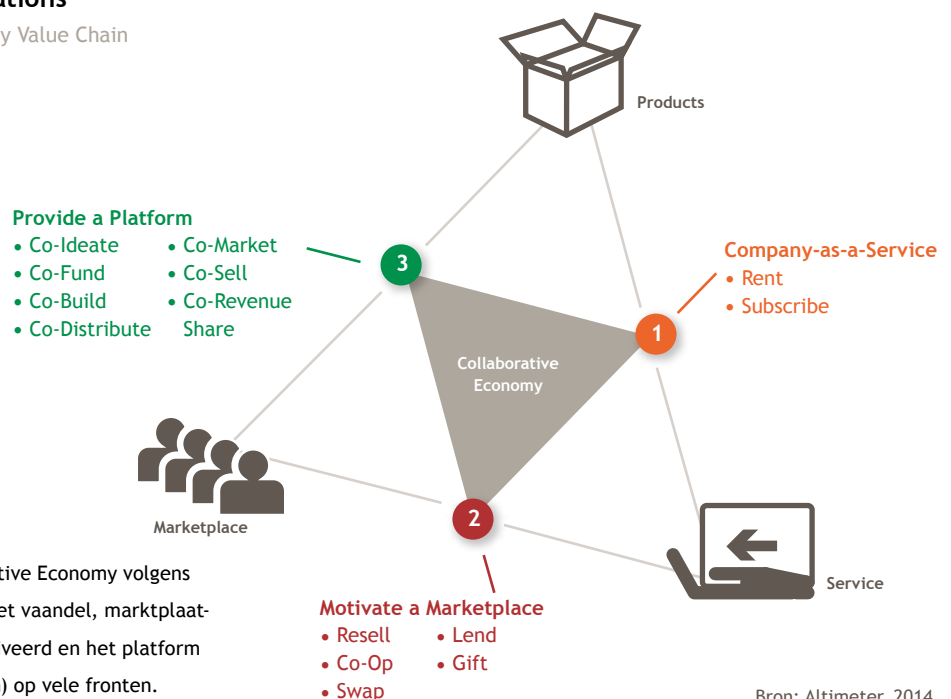
Een economie die is gebouwd op gedistribueerde netwerken van aangesloten individuen en communities versus ge-centraliseerde instituten. Dit transformeert de manier waarop we produceren, consumeren, financieren en leren.

Collaborative Consumption

Een economisch model gebaseerd op delen, ruilen, verhandelen of verhuren van producten en services die toegang tot eigenaarschap faciliteren. Dit betreft niet alleen wat we consumeren, maar met name de manier waarop.

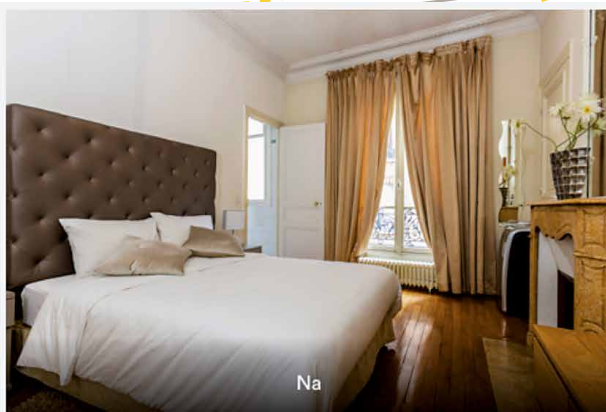
A Framework for Corporations

Adopt the Collaborative Economy Value Chain



De waardeketen van de Collaborative Economy volgens Altimeter. Service staat hoog in het vaandel, marktplaatsen moeten vooral worden gemotiveerd en het platform staat in het teken van 'co' (samen) op vele fronten.

Bron: Altimeter, 2014



Voor en na gebruikmaking van de gratis professionele foto's van Airbnb.

Collaborative Production Design, productie en distributie van goederen door collaborative networks zoals Quirky¹⁰, waar ideeën kunnen worden geplaatst voor gewenste producten die vervolgens ook echt geproduceerd worden.

Collaborative Finance Persoon-tot-persoon bankieren (zoals Lending Club¹¹) en crowd-investeringsmodellen (zoals Kickstarter) die financiering decentraliseren.

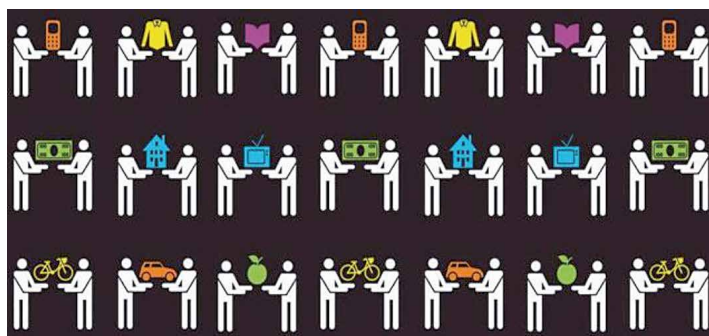
Collaborative Learning Open educatie en persoon-tot-persoon leermodellen die educatie democratiseren zoals Coursera.¹²

Op een nieuwe manier samenwerking tot stand brengen in de productie- en consumptiekant van de economie betekent voor een nieuwe marktspeeler als Airbnb bijvoorbeeld het aanbieden van gratis professionele fotografie. Dat motiveert potentiële huurders om van de dienst gebruik te maken. Onder andere op deze manier geeft Airbnb invulling aan het as-a-service-concept.

Bij *Collaborative Production* zien we dat Botsman fysieke producten voor ogen heeft. Dat verklaart waarom ze *Learning* als aparte categorie beschouwt, die natuurlijk eveneens een productie-element bevat, maar dan van kennis. En *Finance* zou ook gezien kunnen worden als een speciale vorm van *Collaborative Consumption*. Maar belangrijker zijn de twee nuanceringen die Botsman heeft. Als er assets ingebracht worden (zoals Airbnb met huisvesting en Thuisafgehaald.nl met de keuken, Uber met de auto), dan hebben we het over een *Sharing Economy*. En als er geen centrale partij meer is, maar alles is gedistribueerd, dan hebben we het over een *Peer-to-Peer Economy*. Dit zijn dus twee smaken van de *Collaborative Economy*, als volgt:

Sharing Economy Een economisch model gebaseerd op delen van onvolledig benutte assets: van ruimtes tot auto's en arbeid. Zowel in ruil voor geld als andersoortige beloning.

Peer-to-Peer Economy Marktplaatsen die rechtstreeks van de ene naar de andere persoon producten en diensten verhandelen, gebaseerd op persoonlijk vertrouwen.



De Peer-to-Peer en de Sharing Economy kunnen ook hand in hand gaan.

¹⁰ <https://www.quirky.com/how-it-works>

¹¹ <https://www.lendingclub.com/>

¹² <https://www.coursera.org/>



Van ‘kies uw smaak’ naar ‘kies uw sector’. Dat kan eenvoudig met de hulp van Lisa Gansky, auteur van *The Mesh*. Zij brengt dit soort nieuwe organisaties bij elkaar. Haar website Meshing.it bevat een wereldwijde directory van 9317 bedrijven in 25 categorieën¹³, van Facebook, Amazon en Airbnb tot het veel minder bekende BrightFarms en ComeCasero.

Maak uw keuze uit bijna tienduizend platformorganisaties of voeg uw eigen organisatie toe op Meshing.it.

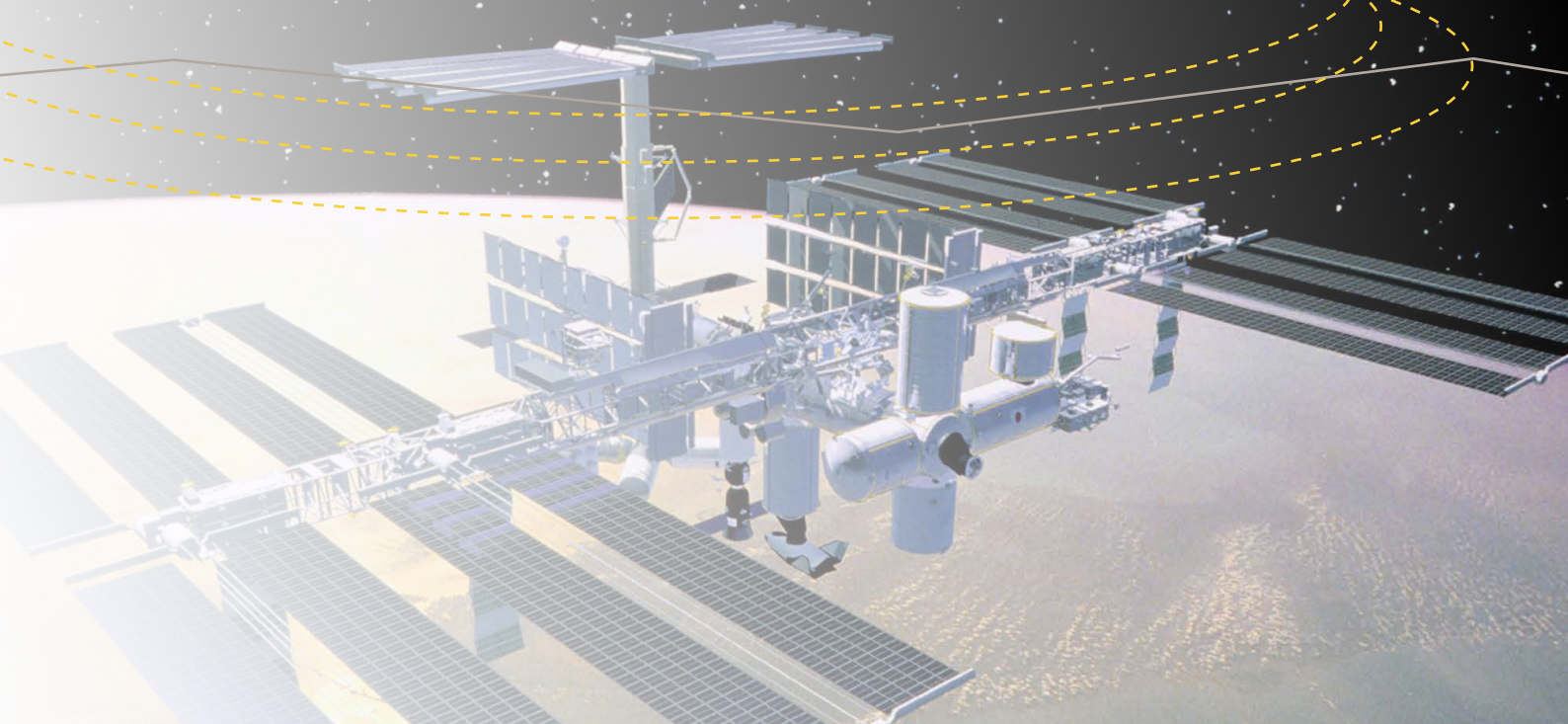
SHARING: ROMANTISCHE BOTTOM-UP BEWEGING OF NIEUW KAPITALISME?

De deeleconomie lijkt alleen maar voordelen te hebben: een lagere prijs voor consumenten, mensen krijgen onderling meer contact met elkaar en de wereld wordt duurzamer omdat onvolledig benutte assets effectiever worden gebruikt. De positieve en progressieve connotatie van het woord ‘delen’ maakt dat veel bedrijven zich er graag mee associëren. Maar hoe terecht is dat?

Dat is de vraag die het verschuivende sentiment – van romantisch naar nieuw kapitalisme – voedt. Wanneer een Airbnb-kamer wordt gedeeld omdat de eigenaar op vakantie is, dan is er terecht sprake van delen. Wanneer een Airbnb-host tijdelijk verhuist om zijn kamer zo veel mogelijk te verhuren, is er sprake van het runnen van een hotel. Uit een onderzoek van de Amerikaanse journalist Tom Slee bleek dat de helft van de aanbieders op Airbnb bestaat uit commerciële verhuurders, die vaak meerdere woningen aanbieden.¹⁴ Daarbij komt dat het verdienmodel van de deelbedrijven niet wezenlijk anders is dan dat van de traditionele bedrijven: ze maken winst door te fungeren als koppelaar en wat van de transactiekosten af te romen. Daarbij zijn bedrijven als Uber en Airbnb in korte tijd uitgegroeid tot miljardenbedrijven waar kostenefficiëntie hoger in het vaandel staat dan sharing.

¹³ <http://meshing.it/>

¹⁴ <http://tomslee.net/2014/05/the-shape-of-airbnbs-business.html>



Gansky neemt het niet nauw met het begrip *Sharing Economy* en schaaft daaronder alle platformorganisaties die ze heeft verzameld, terwijl Botsman *Sharing Economy* reserveert voor onvolledig benutte assets als auto's en huisvesting. Hoe dan ook, de verzameling op Meshing.it is een prachtige inspiratiebron voor iedereen die zich wil laven aan de nieuwe digitale concurrentie. Veel belangrijker nog dan in welk hokje we dingen kunnen stoppen – collaborative, sharing of peer-to-peer – is de vraag wat het effect is. Wat doen ze goed en wat levert het op? Bottomline is dat: veel meer keuzemogelijkheden, meer tools en meer power. Dat is waarom digitale platformen aanslaan.

The Mesh

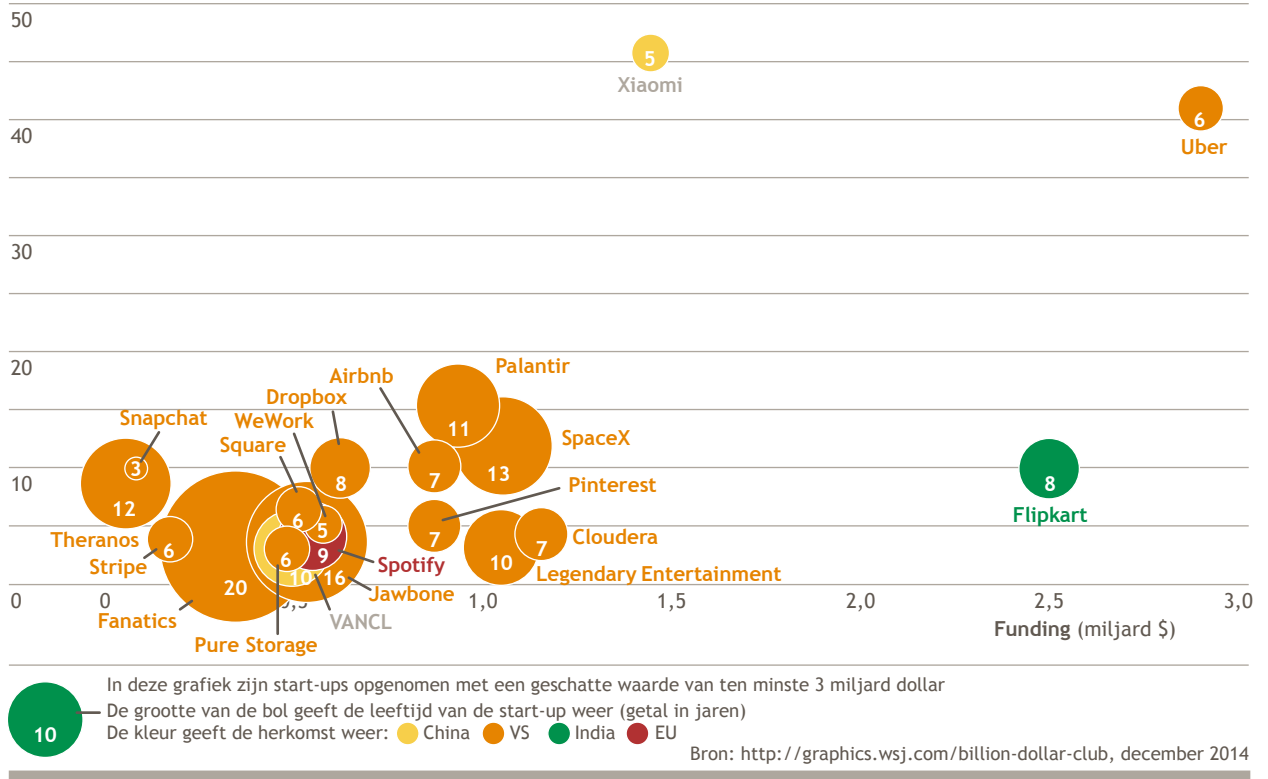
'Around these entrenched businesses, a new model is starting to take root and grow, one in which consumers have more choices, more tools, more information, and more power to guide those choices. I call this emerging model The Mesh.'

Lisa Gansky

Die mogelijkheden van verbetering zijn voer voor start-ups om aan de slag te gaan. Het Orange Institute deed hier onderzoek naar. De snelst groeiende bedrijven noemen ze *unicorns* (eenhoorns) ofwel *billion-dollar start-ups*. Een unicorn is een organisatie die een marktwaarde heeft bereikt van 1 miljard dollar en aanpalend opereert aan bestaande dominante marktpartijen of een heel verschillende aanpak heeft. Unicorns kunnen heel snel uitgroeien van betekenisloos naar disruptief. Het aantal van deze billion-dollar start-ups groeide in 2013 met 67 procent en de totale marktwaarde van de 60 geregistreerde unicorns is 232 miljard dollar.

The Three-Billion-Dollar Startup Club

Geschatte waarde start-up (miljard \$)



'I believe there will be more Unicorns per year because the markets for technology are larger today than 10 years ago. It's not just a geographic widening, either. It's the number of people who use technology today.'

Aileen Lee, durfkapitalist bij Kleiner Perkins Caufield & Byers, en oprichter van Cowboy Ventures

Nederlandse start-ups hebben vorig jaar gezamenlijk een investeringsbedrag van meer dan 500 miljoen euro ontvangen. Betaalprovider Adyen kreeg met 200 miljoen euro het grootste bedrag, zo blijkt uit een inventarisatie. De cijfers zijn afkomstig van *de Volkskrant*, die onderzoek heeft gedaan naar het investeringskapitaal dat Nederlandse start-ups vorig jaar hebben verworven.¹⁵ Het

zijn voornamelijk techbedrijven die grote geldbedragen hebben binnengehaald. Naast de verwerker van digitale betalingen Adyen met 200 miljoen euro gaat het bijvoorbeeld om Takeaway.com, voor online eten bestellen, en Elasticsearch, dat een zoek- en analyseplatform biedt. Beide bedrijven kregen vorig jaar respectievelijk 74 miljoen en 55 miljoen euro.

¹⁵ <http://www.volkskrant.nl/economie/startups-in-de-polder-zijn-geldmagneet-a3841391/>

6 TIEN PRINCIPES VOOR PLATFORMDESIGN

Dat brengt ons bij de belangrijke vraag naar de ontwerpprincipes van digitale platformorganisaties. De volgende tien principes, in combinatie met het talent voor het organiseren en benutten van netwerkeffecten, kenschetsen dit soort organisaties.

I Delen is het nieuwe hebben

De kosten van het maken van een maaltijd zijn lager als amateurkoks hun eigen keuken gebruiken, zoals in het geval van Thuisafgehaald.nl. Het geldt ook voor taxirijden in je eigen auto, en voor je eigen huis en andere assets aanbieden. Delen is het nieuwe hebben; toegang is belangrijker dan bezit. Zipcar en Lyft benutten de auto's die toch al op straat rondrijden. Behalve het kostenaspect is er ook een sociaal en maatschappelijk aspect. Delen is socialer, je maakt contact met mensen, en omdat je verstandiger gebruikmaakt van beschikbare resources, is het beter voor de planeet. Die aspecten kunnen bepaalde doelgroepen aantrekken.

II Toegang gaat boven bezit

In het verlengde hiervan ligt het tweede ontwerp-principe. Toegang is het sleutelwoord: toegang tot een auto, toegang tot een werkplek of toegang tot handjes. Die tendens is begonnen in de entertainmentindustrie. Netflix en Spotify maken bezit van cd's overbodig. Toegang tot muziek gaat in dit geval boven het bezit van fysieke mediadragers. Dat geldt niet alleen voor digitale producten, maar ook bijvoorbeeld voor mensen en auto's. TaskRabbit biedt tienduizenden handjes zonder de mensen zelf in het personeelsbestand te hebben staan. Deze bedrijven verschaffen toegang tot vaardigheden zonder dat er iemand op de loonlijst staat. Een koerswijziging of optimalisatie is een kwestie van een software-update. Het platformbedrijf loopt weinig risico, er is weinig start- of groeikapitaal nodig en de onderneming groeit sneller dan traditionele bedrijven.¹⁶ Het model

van veel transacties in combinatie met lage operationele kosten is aantrekkelijk voor investeerders.

III Minder kosten met matchmaking

Het zogenaamde end-to-end denken dat traditionele organisaties graag willen invoeren maar wat vaak moeilijk lukt, is voor de nieuwe digitale concurrenten een heilig moeten. De rol van intermediair kan namelijk alleen worden waargemaakt als de transacties soepeler verlopen. Dat levert aanbieders en afnemers minder gedoe op: minder kosten om iemand te vinden die de klus kan doen, sneller weten wat de kwaliteit is van een dienst, et cetera. De verborgen kosten van een transactie dalen en daarmee stijgt de ervaren servicegraad. Dat transactiekosten niet triviaal zijn in een organisatie is evident. Nobelprijswinnaar Robert Coase stelde al in 1937 dat ze het bestaansrecht van organisaties vormen.

IV Eet van meerdere walletjes

De tweezijdige (of meerzijdige) spelers hebben de potentie aan beide kanten geld te verdienen. Apple verdient aan de verkoop van apps en aan de smartphones bijvoorbeeld. Facebook moet het hebben van reclame maar is ook bezig om via Facebook Messenger mobiel betalingsverkeer mogelijk te maken. Slimme tandenborstels, thermostaten en zelfs lantaarnpalen beloven het voorportaal te worden van tal van nieuwe diensten voor belanghebbenden die kunnen aanhaken op deze platformen. De mogelijkheid om hierdoor diensten onder kostprijs aan te bieden (zogenaamde freemiummodellen) is een belangrijke bedreiging voor bestaande organisaties.

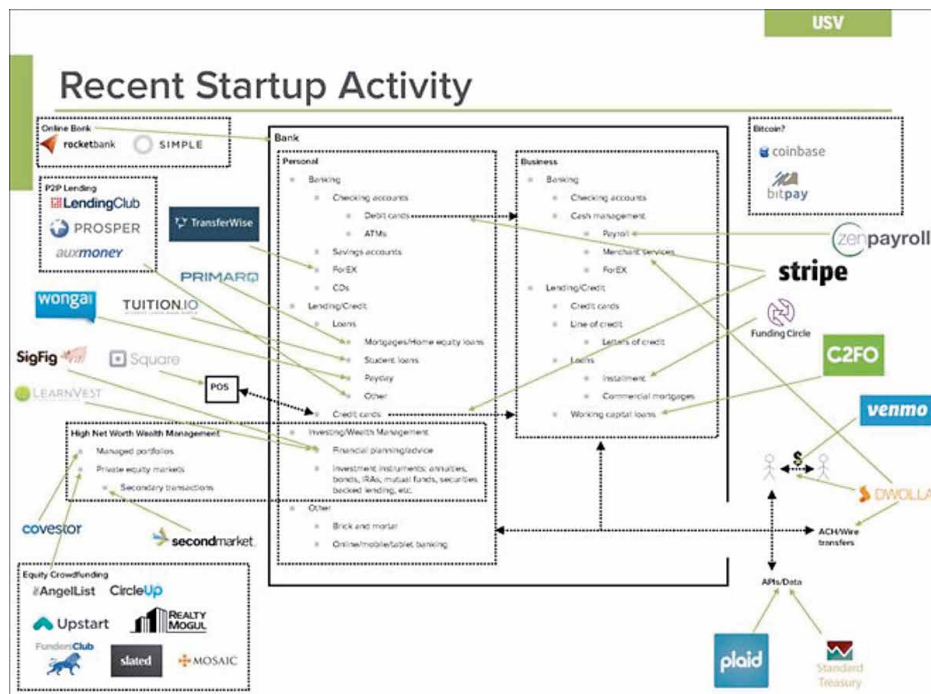
¹⁶ <http://www.economist.com/news/technology-quarterly/21572914-collaborative-consumption-technology-makes-it-easier-people-rent-items>

V Ontbundel uw organisatieprocessen

Meer fundamenteel is het strippen van lagen van een product of service totdat de echte klantbehoefte overblijft. We noemen dit ontbundeling. Een centraal ontwerpprincipe van veel digitale platformspelers is dan ook het blootleggen van frictie in een klantinteractieproces. Uber is een taxibedrijf minus het bellen naar de centrale, de noodzaak van contant geld of een creditcard en de onzekerheid over de kwaliteit van de chauffeur. Airbnb is een hotelkamer zonder receptie, iemand die de deur openhoudt en een schoonmaker. Lending Club is een kredietverstrekker zonder consultants en wachttijden. Alles draait om eenvoud voor de eindgebruikers. Dit vertaalt zich in puur de dienst zelf plus de toegangsinterface, bijvoorbeeld een app. Alexander Pease van Union Square, een durfkapitaalfirma uit New York, legt uit hoe een bank op alle fronten wordt aangevallen, bijvoorbeeld door SigFig en LearnVest voor financieel advies en BitPay en Square voor het doen van transacties.

VI Alles uit SMACT halen

De smartphone, apps, de cloud, social media en in toenemende mate het Internet of Things stellen nieuwe spelers in staat om veel eenvoudiger en sneller te innoveren. Het VINT-acroniem SMACT staat voor Social, Mobile, Analytics, Cloud en Things, plus de platformintegratie daarvan via API's en apps. Zo kan iedereen snel en gemakkelijk inprikken op een gedeelde en goedkope platforminfrastructuur, data over identiteit, vraag en aanbod vastleggen en economische interacties coördineren. De nieuwe spelers profiteren hier gretig van. Uber heeft geen cent in de infrastructuur hoeven steken. De Uber-taxi wordt via de app betaald op het moment dat de klant uitstapt en Instacart levert thuis een al betaalde bestelling af. Het enige dat moet gebeuren is de juiste SMACT-API's integreren met het businessmodel.



Disaggregation of a Bank¹⁷

¹⁷ <http://slideonline.com/presentation/7660-disaggregation-of-a-bank-v1-pdf>

VII API's eerst

API's hebben een enorme impact op de schaalbaarheid en distributie van platformen en hun services. API's stellen een bedrijf in staat om cross-sectoraal en cross-partner het businessmodel uit te breiden en vooraan in de distributieketen te verschijnen. Zo kan de Uber-API het logistieke arsenaal aan bestuurders niet alleen koppelen aan reizigers, maar ook aan elke app waarbij bijvoorbeeld de levering van goederen centraal staat. De distributie van data bepaalt de flexibiliteit van het businessmodel. API's zijn de integratieschakel tussen platformen, apps en diensten van derde partijen.

Een API bepaalt hoe software onderling communiceert via het internet. Via een API kunnen verschillende stakeholders toegang krijgen tot data en andere digitale bronnen, zoals ontwikkelaars en bedrijven van buiten maar ook afdelingen en locaties binnen dezelfde organisatie. Op die manier worden API's steeds vaker gebruikt om samen te werken en uit te wisselen, met name ook extern: met partners en met het publiek. API's zijn er dus om software – websites, web apps, mobiele apps – maar ook devices met elkaar te laten praten via het internet.

API's zijn geen technische hobby van door de wol geverfde programmeurs, integendeel. Iedereen – juist ook businessmensen en marketeers met een passie voor digitale innovatie – kan ermee aan de slag om applicaties te bouwen, visualisaties te maken en de analyses te doen teneinde praktische problemen op te lossen en waarde toe te voegen, bijvoorbeeld via directe data-acquisitie en klantinteractie.

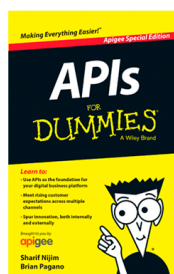
API-providers ontwerpen API's, rollen ze uit en beheren ze, terwijl API-consumenten bijvoorbeeld websites, web apps of mobiele apps bouwen, data-analyse of datavisualisatie doen of misschien devices met elkaar laten pra-

ten. Doordat API-communicatie op alle fronten steeds meer wordt toegepast, zijn ook steeds meer mensen zowel provider als consument zonder zich te hoeven verdiepen in wat een API onder de motorkap allemaal precies doet en hoe de communicatie via de cloud verloopt.

Veel van de discussie rondom de beveiliging van platformen als Snapchat en Moonpig is API-gerelateerd. De activiteiten van organisaties lopen steeds vaker via het internet maar lang niet altijd wordt daar voldoende rekening mee gehouden. Een goede API-strategie brengt de resources en de manier waarop de organisatie online opereert in kaart. Dat is belangrijk om privacy- en beveiligingsissues duidelijk te krijgen en om alle activiteiten goed te kunnen monitoren.

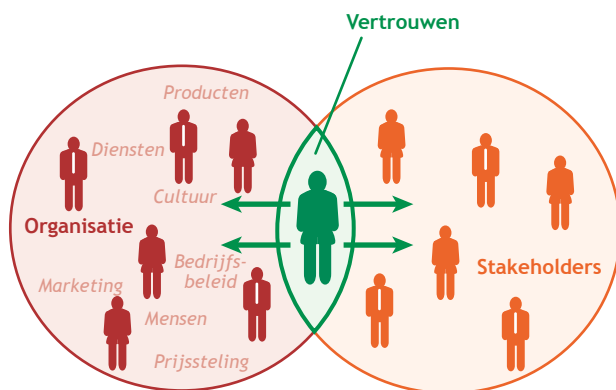
De problemen die onder meer Sony en JPMorgan Chase online hebben ondervonden, waren met een API-strategie niet zo uit de hand gelopen. Gebruikers van mobiele diensten moeten toegang hebben tot hun data en via API's kunnen accountmanagement, data portability en identiteit worden geregeld, ten behoeve van meer transparantie en betere beveiliging.

Is uw interesse gewekt? Download dan het informatieve boekje *APIs for Dummies: how to accelerate your business with APIs* via <https://pages.apigee.com/ebook-apis-for-dummies-reg.html>.



Accelerate Your
Business With APIs

De toekomst van social media



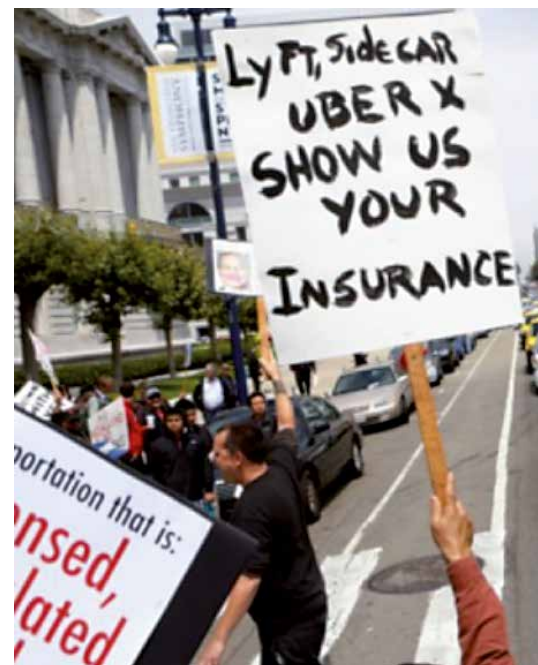
Organisaties moeten door online transparantie vertrouwen wekken bij stakeholders

IX Vertrouwen inbakken met 'social'

Personen worden eerder vertrouwd dan instituties. Daar maken platformen graag gebruik van met nieuwe systemen op basis van online signalen en evaluaties van medegebruikers. Software heeft vertrouwen tot op zekere hoogte schaalbaar gemaakt. De reputatie van het individu wordt langzaam aan de nieuwe wisselkoers. Bedrijven als Lending Club en Uber faciliteren reputatiemanagement op basis van beoordelingsmechanismen die inzichtelijk zijn voor iedereen en die tevens wederkerig zijn: je kunt de verstrekker van geld beoordelen en degene die geld vraagt, je kunt de chauffeur beoordelen en de passagier. Organisaties die rechtstreekse communicatie tussen personen in het netwerk niet gebruiken, laten kansen liggen en kunnen concurrentie verwachten. De postbezorger, de buschauffeur, de vliegtuigbemanning, de pizzakoerier, de arts en tal van anderen kunnen het klantvertrouwen beter organiseren als ze het sociale ontwerpprincipe ter harte nemen. Anders zullen ze steeds vaker worden uitgedaagd door reputatieplatformen als Yelp en TripAdvisor.

VIII Algoritmes voor de perfecte match

Als intermediair zullen platformen alles doen om de perfecte match tot stand te brengen. Spotify meldt dat er volgende week een nieuw album uitkomt van uw favoriete artiest. Facebook, LinkedIn, Airbnb, Amazon, Parship of Relatieplanet, het maakt niet uit: wie een klus wil uitbesteden of een partner, boek of hotel zoekt, is bij een digitaal platform beter uit dan bij een traditioneel bedrijf. Elke traditionele organisatie die een match moet maken, moet zich bewust zijn van het gevaar juist op dat punt het onderspit te gaan delven. Digitale platformen hebben steeds slimmere algoritmes om vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Met patroonherkenning die leidt tot personalisatie worden de processen sneller, nauwkeuriger en efficiënter.



X Act now, apologize later

De nieuwe uitdagers zijn op zoek naar mazen in de wet onder het motto 'Act now, apologize later'. Google en Facebook zoeken doelbewust de grenzen van de privacy op. Sidecar en Lyft communiceren vooraf geen vaste ritprijzen en besteden betalingen uit om niet als taxi-bedrijf te worden aangemerkt. Veel digitale platformen opereren in een juridisch grijs gebied. Wie is er bijvoorbeeld verantwoordelijk voor een ongeluk veroorzaakt door een bestuurder in een geleende auto van RelayRides? In Californië, Oregon en Washington is dit na een wetswijziging RelayRides zelf, op andere plekken is het onduidelijk. Moeten buitenlandse huurders van een Airbnb-accommodatie in San Francisco toeristenbelasting betalen? De hotels vinden van wel. Airbnb beroept zich op het feit dat de wetgeving die dit voorschrijft uit 1961 stamt en niet van kracht is in het digitale tijdperk. Nieuwe wetgeving is in de maak en tot die tijd heeft Airbnb ontheffing van de toeristenbelasting. Vergoedingen uitkeren? Na veel gesteggel maakte Airbnb uiteindelijk 50.000 dollar over naar een dame wier huis was vernield

en leeggeroofd door gasten. Denk ook aan de stakingen van taxichauffeurs in Parijs, Berlijn en Brussel en uiteindelijk het verbod op Uber in de laatste twee steden. Recent werden daar India, Thailand en Spanje aan toegevoegd. Uber probeert steden nu tegemoet te komen door data te delen die de infrastructuur van een stad kunnen verbeteren. De eerste partner hierin is Boston, die data van Uber zal gaan gebruiken voor stedelijke ontwikkeling.¹⁸



'Act now, apologize later.' Gefrustreerde taxichauffeur Albert Zee verzamelt alle negatieve pers over deze challengers op zijn blog <http://saint-petersburg-florida-taxi.blogspot.com/>

18 <http://venturebeat.com/2015/01/13/uber-wants-to-use-its-data-to-help-build-better-cities/>



7 CONCLUSIE EN OVERWEGINGEN VOOR DE CIO

De executive introductie tot Design to Disrupt sloten we af met een oproep van Michael Raynor, de kompaan van Clayton Christensen, aan CIO's en CEO's. De boodschap is om minder afwachtend te zijn.

- A. Neem het heft in handen. Leid de disruptie.
- B. Zet technologie in om beperkingen weg te nemen.
- C. Lever in op efficiency en ga voor effectieve disruptie.
- D. Wees niet te angstig, de kansen op succes zijn groter dan u denkt.

Veel CIO's zullen zich hier heel oncomfortabel bij voelen. Zeker als ze de tucht van de markt nog niet aan den lijve ondervinden. En vervolgens moet je de financiële middelen vrij kunnen maken om een meer disruptieve koers te gaan varen. Inleveren op efficiency kan die mogelijkheid creëren, maar onmiddellijk wordt het spanningsveld duidelijk. In hoeverre bent u in staat de bestaande governancestructuren op te rekken? Meestal kosten de inspanningen meer geld en tijd dan u zou willen.

Het brandende platform van Nokia (of een van de andere brandhaarden) is de stok achter de deur om digitale disruptie voor uw eigen markt heel serieus te nemen. Dat de kansen op succes groter zijn als u in actie komt wordt bevestigd door uitgebreid recent onderzoek naar de slaagkans van digitale innovaties. Een team van MIT heeft in samenwerking met Capgemini een analyse gemaakt van de meest succesvolle organisaties. De korte versie van het boek *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* is dat bedrijven die zowel de organisatorische als de technologische capaciteiten op orde hebben, 26 procent meer groei vertonen. Ze lijken een antwoord te hebben op Eroom's Law die we eerder introduceerden. De stappen zijn als volgt:

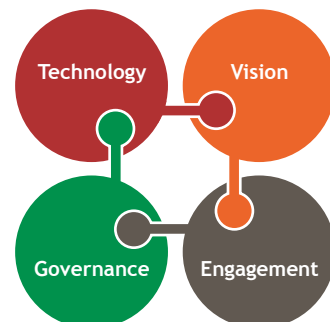
Leading Digital in Four Steps

Fuse IT and business to build digital skills and transform technology platforms

Create a shared transformative vision of the digital future

Establish strong digital governance to steer the course

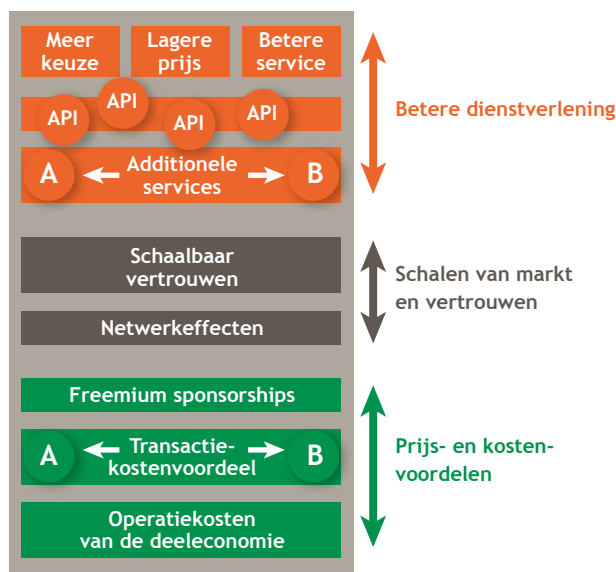
Engage employees at scale to make vision a reality



Een fusie tussen IT en de business, een sterke digitale governance, iedereen betrekken bij de visie om ambities te realiseren, maar beginnen bij een transformatieve visie op de digitale toekomst. Dit doet de studie naar 'Leading Digital' uiteraard veel te weinig eer maar is een aanbeveling om het boek te gaan lezen. Wat de geschetste vier stappen in hun eenvoud demonstreren is dat het echte succes van verandering vooral aan de menskant zit. Organisaties die op zowel technologie als mens goed scoren, hebben het meeste succes, maar we moeten goed beseffen dat veel disruptieve kracht al met relatief lowtech inspanningen kan worden bereikt.

In deze verkenning droegen we materiaal aan om de eigen transformatieve visie op te stoelen. De tien ontwerpprincipes van de nieuwe digitale concurrentie geven hopelijk ook uw strategie een gezicht. In het volgende model vatten we de kracht van de platformspelers nog een keer samen.

Succesmodel voor platformspelers



Lagere kosten, schaalvoordelen en een betere dienstverlening met additionele services aan beide kanten van de markt (A en B, verschillende gebruikers van het platform). Enten we aanvals- of verdedigingstactieken hierop, dan liggen de volgende vragen voor de hand:

- Zijn er mogelijkheden om zelf een platform te worden?
- Welke netwerkvoordelen kan dat opleveren?
- Kan rechtstreeks contact tussen klanten en medewerkers of klanten en klanten leiden tot een sterker vertrouwen?
- Kunt u de deeleconomie inzetten bij bepaalde processen?
- Kunt u alvast voorbereidingen treffen voordat alle besluiten genomen zijn?

Het mag duidelijk zijn dat het niet aan heel veel organisaties is gegeven om zelf een platform te worden. Ervan uitgaande dat slechts een beperkt aantal die leidende rol kan spelen, ligt het meer voor de hand te kijken naar de eigen rol die een organisatie speelt in een ecosysteem. Daar kunt u zich op voorbereiden en het antwoord op de laatste vraag hierboven luidt dan ook bevestigend. Wie wil toetreden tot de platformeconomie, treedt ook toe tot de API-economie.

Platformen en API's

De bekende platformen als Facebook, Twitter, Google Maps, Instagram, Uber en Airbnb hebben allemaal een publiek beschikbare API om het platform als basis te gebruiken voor andere toepassingen. Kan elke organisatie dit? Sterker nog, moet dit niet het antwoord zijn van iedere organisatie die zich bezint op de nieuwe digitale concurrentie? Steeds komt het op hetzelfde neer: de



IT-afdeling moet zich samen met de business buigen over een doortastende API-strategie.

Voor websites zijn er tegenwoordig de meest uiteenlopende componenten en plug-ins beschikbaar die de beleving van de site kunnen verbeteren: koppelingen met social media, het bijhouden van statistieken, informatie weergeven uit allerlei bronnen, kaarten, multimedia enzovoort. Geen softwareontwerper vindt meer dat alle functionaliteit zelf gebouwd moet worden. Die tijd hebben we gehad.

Elke organisatie staat vandaag voor twee API-vragen. Allereerst welke API's er zijn om snel betere oplossingen te realiseren. Belangrijker nog is welke API's aan de markt moeten worden aangeboden. Welke processen, functies en data zijn interessant genoeg voor anderen om ze via API's te benaderen en hoe luidt dan de businesscase?

Zo bewandelt u de koninklijke API-route

Misschien vindt u API's vrij technisch, maar in wezen komen uw eigen API's overeen met uw kernprocessen en gebruikt u die van anderen voor minder essentiële functies. Het is een sourcingsvraag. Wat is uw core en wat is 'nice to have'? Daarmee begint uw koninklijke API-route met een essentiële, zelfs existentiële vraag over het bestaansrecht van uw organisatie:

'Waarom zijn wij hier?'

Dit voert terug op de populaire organisatiethematiek van Simon Sinek (why, what, how?). Alleen die organisaties die de waarom-vraag weten te beantwoorden, kunnen de juiste acties definiëren (zie ook Startwithwhy.com).

Het heeft alles te maken met API's. Via API's stellen bedrijven kernen van hun dienstverlening beschikbaar. Nieuwe spelers combineren de services tot creatieve oplossingen en zo is er een echte markt voor API's waar functie, prijs en kwaliteit worden vergeleken en snel allerlei nieuwe combinaties kunnen worden uitgetest. Het doel: meer dynamiek en betere kansen voor waardevolle diensten. Of de keerzijde: meer concurrentie en de dood in de pot voor middelmatige oplossingen en bedrijven die niet in staat zijn hun diensten digitaal beschikbaar te stellen.

Als u de API-route kiest, wat betekent dat dan voor uw IT-organisatie?

- De ondersteuning, beschikbaarheid, schaalbaarheid enzovoort van de interface wordt dan een punt van aandacht.
- Er moet goed worden omgegaan met versiebeheer.
- Beveiliging moet tot in de puntjes zijn geregeld.

Dit zijn geen onoverkomelijke uitdagingen, maar het is wel heel anders dan technologie alleen intern beschikbaar stellen. Organisatorisch is er genoeg werk aan de winkel: simpelweg een interface beschikbaar stellen is niet voldoende om te zorgen dat die daadwerkelijk wordt gebruikt. Net als met andere diensten en producten zal daar dus over moeten worden gecommuniceerd, moet er worden nagedacht over marketing, klanten en de propositie voor afnemers.

De hamvraag luidt: wat is uw bestaansrecht te midden van alle andere digitale platformconcurrenten? Bestaande en toekomstige! U zult dit spel met argusogen moeten volgen en zorgen dat u zo veel mogelijk aan de bal bent.

ILLUSTRATIES EN LITERATUUR

- BarabásiLab: <http://www.barabasilab.com>
- Botsman, Rachel (2011): *What's Mine is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*, <http://www.harpercollins.co.uk/9780007395910/whats-mine-is-yours>
- Choudary, Sangeet Paul, Geoffrey Parker & Marshall Van Alstyne (2013): 'Outlook 2014: Platforms Are Eating the World', <http://www.wired.com/2013/12/outlook-2014-platforms-eating-world>
- Coase, Ronald: <https://www.coase.org/aboutronaldcoase.htm>
- Collaborative Consumption: <http://www.collaborativeconsumption.com>
- Duivesteyn, Sander, Jaap Bloem, Menno van Doorn & Thomas van Manen (2014): *Design to Disrupt: An Executive Introduction*, <http://www.prnewswire.com/news-releases/new-report-from-vint-stating-that-2015-will-be-the-year-of-disruption-300022835.html>
- Easley, David & Jon Kleinberg (2010): 'Network Effects', hoofdstuk 17 uit *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning about a Highly Connected World*, <http://www.cs.cornell.edu/home/kleinber/networks-book/networks-book-ch17.pdf>
- Economist, The (2014): 'Platforms: Something to stand on', <http://www.economist.com/news/special-report/21593583-proliferating-digital-platforms-will-be-heart-tomorrows-economy-and-even>
- Gansky, Lisa (2010): *The Mesh: Why the Future of Business is Sharing*, <http://lisagansky.com>
- Hagel, John: <http://www.johnhagel.com/index.shtml>
- Hagiu, Andrei & Julian Wright (2014): *Multi-Sided Platforms*, http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/15-037_4d9f8cf9-28b6-482e-9c18-0422d4553c8e.pdf
- Holley, Kerrie (2013): 'The API Economy – An Interview with Kerrie Holley (IBM Fellow), Part I', <http://blog.saugatucktechnology.com/api-economy-interview-kerrie-holley-ibm-fellow-part>
- IFTTT: <https://ifttt.com>
- Institute for Blockchain Studies: <http://blockchainstudies.org>
- Lanier, Jaron: <http://www.jaronlanier.com>
- Network Science Book Project: <http://barabasilab.neu.edu/networksciencebook>
- Nijim, Sharif & Brian Pagano (2014): *APIs for Dummies: How to accelerate your business with APIs*, <https://pages.apigee.com/ebook-apis-for-dummies-reg.html>
- Owyang, Jeremiah (2013): *The Collaborative Economy*, <http://www.slideshare.net/Altimeter/the-collaborative-economy>
- Pease, Alexander (2014): 'Disaggregation of a Bank', <http://fermi.vc/post/72559525330/disaggregation-of-a-bank>
- Plakias, Mark (2014): 'Unicorns, Startups & Giants', <http://www.slideshare.net/VINTlabs/mark-plakias-orange-institute-unicorns>
- Platform Economics and Strategy: <http://platformeconomics.org>
- Platform Economics and Strategy: 'Two-Sided Markets', <http://platformeconomics.org/two-sided-markets>
- Rysman, Marc (2009): 'The Economics of Two-Sided Markets', <https://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/jep.23.3.125>
- Scannell, Jack W., Alex Blanckley, Helen Boldon & Brian Warrington (2012): 'Eroom's Law in pharmaceutical R&D', http://www.nature.com/nrd/journal/v11/n3/fig_tab/nrd3681_F1.html
- Tirole, Jean: <http://www.tse-fr.eu/people/jean-tirole>
- Van Alstyne, Marshall: <http://www.slideshare.net/InfoEcon>
- Westerman, George, Didier Bonnet & Andrew McAfee (2014): *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, <http://www.leadingdigitalbook.com>



Design to Disrupt

About VINT labs.sogeti.com

VINT, the Sogeti trend lab and part of SogetiLabs, provides a meaningful interpretation of the connection between business processes and new developments. In every VINT publication, a balance is struck between factual description and the intended utilization. VINT uses this approach to inspire organizations to consider and use new technology.

VINT research is done under the auspices of the Commission of Recommendation, consisting of

- H. Wesseling (chairman), Management Advisor ICT
- H.W. Broeders, Chairman of the Board Jaarbeurs Holding N.V. • P. Dirix, Managing Director Operations NS Reizigers • F.M.R. van der Horst, Head of CIO Office ABN AMRO Bank N.V. • D. Kamst, Chief Executive Officer Klooker • Prof. dr. ir. R. Maes, Professor of Information & Communication Management Academy for I & M • P. Morley, Member Supervisory Board TLS • T. van der Linden, Group Information Officer Achmea • E. Schuchmann, Chief Information Officer Academisch Medisch Centrum • K. Smaling, Chief Information Officer Aegon Nederland N.V.
- W.H.G. Sijstermans, Chief Technology Officer National Government • J. Tas, Chief Executive Officer Philips Healthcare Informatics Services Solutions • M. Boreel, Chief Technology Officer Sogeti Group • J.P.E. van Waayenburg, Chief Executive Officer Sogeti Group • P.W. Wagter, Chief Executive Officer Sogeti Nederland B.V.

About SogetiLabs labs.sogeti.com

SogetiLabs is a network of over 90 technology leaders from Sogeti worldwide. SogetiLabs covers a wide range of digital technology expertise: from embedded software, cyber security, simulation, and cloud to business information management, mobile apps, analytics, testing, and the Internet of Things. The focus is always on leveraging technologies, systems and applications in actual business situations to maximize results. Together with the Sogeti trend lab VINT, SogetiLabs provides insight, research, and inspiration through articles, presentations, and videos that can be downloaded via the extensive SogetiLabs presence on its website, online portals, and social media.

About Sogeti www.sogeti.com

Sogeti is a leading provider of technology and software testing, specializing in Application, Infrastructure and Engineering Services. Sogeti offers cutting-edge solutions around Testing, Business Intelligence & Analytics, Mobile, Cloud and Cyber Security, combining world class methodologies and its global delivery model, Right-shore®. Sogeti brings together more than 20,000 professionals in 15 countries and has a strong local presence in over 100 locations in Europe, USA and India. Sogeti is a wholly-owned subsidiary of Cap Gemini S.A., listed on the Paris Stock Exchange.



SOGETI