



PLATFORMIZATION

VAN DE FINANCIËLE SECTOR: EEN KWESTIE VAN TIJD





Figuur: Hoe werkt een online platform

**92% VAN DE
FINANCIËLE INSTELLINGEN
VINDT PLATFORMIZATION
EEN ONAFWENDBARE TREND**

VOORWOORD

WAAROM PLATFORMIZATION HOOG OP DE AGENDA STAAT

Online platforms zijn hot. Van retail platforms tot sociale media en van overnachtingen tot taxiritten. Online platforms verbinden vragers en aanbieders met elkaar en blijken vaak succesvoller dan traditionele organisaties die alleen producten of diensten aanbieden. Kijk naar retailers en reisorganisaties. In deze sectoren hebben online platforms de machtsverhoudingen volledig op zijn kop gezet. Veel bestaande organisaties besluiten daarom zelf platforms op te zetten, of zichzelf tot online platform-organisatie te transformeren. Deze transformatie noemen we *platformization*.

Ook in de financiële sector zijn online platforms in opkomst.

In China en andere delen van Azië zijn hierdoor al grote verschuivingen merkbaar. In Nederland zien we vooral fintechs gebruik maken van het platformmodel – denk aan crowdfunding platforms en financiële vergelijkingsplatforms. Van de gevestigde instellingen in Nederland is alleen van ING bekend dat zij echt een platform wil worden.

Als Turner vroegen wij ons daarom af: hoe gaan financiële instellingen in Nederland om met de platformtrend? Hoe ver zijn ze in hun denken - en in hun doen? Wat betekent het om zelf een online platform te worden? Of om op een ander platform aan te sluiten?

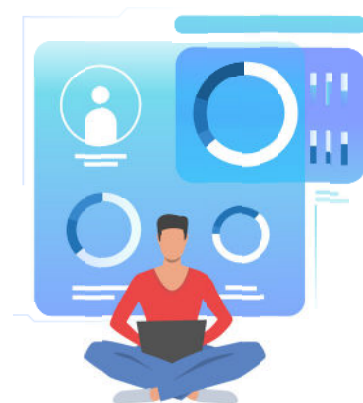
Hoe ver is de platformization van de financiële sector?

Om deze vraag te beantwoorden, interviewden wij zo'n 40 bestuurders en managers van 25 Nederlandse banken, verzekeraars en andere financiële dienstverleners. Wij vroegen hen wat zij doen aan platformization, waarom ze dit doen en wat hun ervaringen zijn. Van startup tot grootbank. Ook spraken we toezichthouders van De Nederlandse Bank, de Autoriteit Financiële Markten en de Autoriteit Consument & Markt.

Wat blijkt? Niets doen is geen optie.

Bijna alle geïnterviewden verkennen de mogelijkheden of zijn al bezig met platformization. Een grote meerderheid vindt het een onafwendbare trend en volgens sommigen is het platformmodel zelfs een superieur businessmodel. Iedereen geeft aan dat het essentieel is dat hun organisatie iets met het onderwerp moet doen.

Toch vergaat het jonge organisaties heel anders dan de gevestigde partijen. De laatste groep blijkt, ondanks het gevoel van urgentie en de uitgesproken ambities, nog niet ver te zijn in de keuze en uitvoering van hun platformstrategie.



LEESWIJZER

Turner deed onderzoek naar platformization - de opkomst van online platforms - binnen de financiële sector in Nederland. Wij spraken 40 directieleden en managers van 25 financiële organisaties over wat zij doen aan platformization, waarom ze dit doen en wat hun ervaringen zijn. De resultaten van deze interviews zijn uitgewerkt in dit rapport.

7 WAT IS PLATFORMIZATION?

Platformization is de ontwikkeling van traditionele bedrijfsmodellen naar digitale platforms die vragers en aanbieders verbinden. Met een rol als marktleider, in plaats van marktkraam. Digitale platforms zijn enorm schaalbaar en zorgen ook in de financiële dienstverlening voor een omslag.

12 WAAROM IS DE TIJD NU RIJP VOOR PLATFORMIZATION?

Digitalisering, nieuwe regels en de questie voor de ultieme gebruikerservaring stimuleren de transitie richting platformmodellen. BigTech ondernemingen staan intussen klaar om met hun platforms delen van financiële waardeketen over te nemen.

17 WELKE PLATFORM-STRATEGIE VOLGEN FINANCIËLE INSTELLINGEN?

Nederlandse banken, verzekeraars en andere financiële dienstverleners hebben verschillende strategieën om met platformization om te gaan. Een overgrote meerderheid wil iets met platformization, maar een kleine minderheid maakt hierin een duidelijke keuze.

20 WAT IS ER NODIG VOOR EEN PLATFORM?

Een platformorganisatie verschilt in veel opzichten van een 'gewone' organisatie. Wij geven het recept met zeven ingrediënten van een platformorganisatie: van ecosysteem tot stekkerdoos.

25 WAAROM IS HET ZO LASTIG VOOR FINANCIËLE INSTELLINGEN?

Ondanks het gevoel van urgentie zijn veel financiële instellingen niet ver met de uitvoering van hun platformstrategie. Voor bestaande instellingen knelt het vooral in de omslag naar een nieuw bedrijfsmodel en het onvermogen om de strategie in uitvoer te brengen

32 TIEN AANBEVELINGEN VOOR EXECUTIE VAN EEN PLATFORMSTRATEGIE

Als specialist in strategie-executie houden we ons hier elke dag mee bezig. Op basis van onze interviews en expertise geven we tien aanbevelingen voor iedereen financiële instelling, ongeacht type of grootte.



WAT IS PLATFORMIZATION?

Platformization is de ontwikkeling van traditionele bedrijfsmodellen naar platforms die vragers en aanbieders online verbinden. Bij een online platform verdient de organisatie aan het samenbrengen van vraag en aanbod, in plaats van aan producten of diensten zelf.

We zien ze overal. Amazon, Airbnb, Uber en Alibaba zijn wereldwijd geijkte voorbeelden. Bekende Nederland marktplaatsen zijn Marktplaats, Bol.com en Booking.com. In de retail en in de reiswereld hebben online platforms de machtsverhoudingen binnen een paar jaar volledig op zijn kop gezet. Hoewel er verschillende vormen en maten zijn, is wat online platforms gemeen hebben dat zij een markt bieden waar gehandeld wordt, waar waarde wordt uitgewisseld.

Van marktkraam naar marktmeester

Een online platform verbindt dus vragers en aanbieders. Dat mechanisme is al zo oud als

de mensheid: gewoon een markt. Verkopers presenteren hier hun producten vanuit hun marktkraam aan potentiële kopers. Hiervoor kopen ze grondstoffen in, bewerken deze mogelijk en voegen zo waarde toe en verkopen het product zo aantrekkelijk mogelijk.

Een belangrijke rol is weggelegd voor de marktmeester. Hij of zij houdt in de gaten of de marktkraamhouders en kopers elkaar goed kunnen vinden. Zijn of haar doel is om de markt voor beide groepen zo aantrekkelijk mogelijk te maken zodat zij zoveel mogelijk waarde kunnen uitwisselen. Wat is het belangrijkste verschil tussen de fysieke markt en de digitale markt? Dankzij het wereldwijde web bestaan er geen fysieke of tijdsbeperkingen meer. Een digitale markt kan dus kopers en verkopers 24/7 vanuit alle hoeken van de wereld met elkaar verbinden. Dat maakt de schaal waarop digitale markten kunnen opereren vele malen groter. En daardoor worden nieuwe nichemarkten en producten eerder rendabel.





Figuur: Hoe werkt een online platform?

Zoals bij een gewone markt onderscheiden we bij een online platform typen spelers, spelregels en een (digitale) infrastructuur om waarde uit te kunnen wisselen:

Spelers



Net als op de gewone markt zijn er drie spelers: de aanbieders (dat zijn de marktkraamhouders), de vragers (dat zijn de marktbezoekers), en de eigenaar of beheerder van de markt (de marktmeester). Er is overlap tussen de rollen mogelijk. Zo kunnen vragers aanbieder worden, bijvoorbeeld AirBnB huurders die hun eigen huis gaan verhuren. Ook kan een marktkraamhouder zelf ook marktmeester worden, zoals bijvoorbeeld bol.com zich ontwikkelde van online boekhandel tot online retail platform.

Regels



Net als een marktmeester, bepaalt een online platform de regels op de markt. Wie mag wat wel of niet doen? Denk aan de regels van bol.com voor verkopers, die zijn gericht op het garanderen van een hoog serviceniveau. Voor financiële producten en diensten zijn die regels extra belangrijk, omdat financiële instellingen ook aan allerlei financiële toezichtregels moeten voldoen.

Digitale Infrastructuur



Net als bij een gewone markt voorziet een online platform in de infrastructuur om vragers en aanbieders met elkaar te verbinden. In dit geval digitaal: de verzameling mobiele apps, websites, data(sets) en al het andere dat nodig is om een optimale gebruikerservaring aan te bieden en waarde-uitwisseling mogelijk te maken.



Digitaal maakt schaalbaar

Waarom is het zo snel gegaan met online platforms in de wereld? We kunnen hier een boek over schrijven - overigens is de *Platform Revolution* een aanrader. Er zijn grofweg drie oorzaken voor de snelheid waarmee platforms zich ontwikkelen

1. Online platforms verlagen transactiekosten.

Online platforms creëren nieuwe markten dankzij moderne digitale middelen. Neem een succesvol platform als AirBnB. Natuurlijk heeft het delen van vakantiehuisjes of appartementen altijd bestaan, maar het verbinden van vraag en aanbod was altijd arbeidsintensief en kende daardoor hoge transactiekosten. Nieuwe technologieën hebben het matchingsproces makkelijker gemaakt en de transactiekosten daarmee enorm verlaagd. En zo is een potentieel grotere markt ontstaan.

2. Online platforms maken netwerk-effecten te gelde.

Online platforms richten zich op zowel vragers als aanbieders en maken het voor hen mogelijk om met elkaar waarde uit te wisselen. Of het nou “zoek en vind” is bij Google of “sociaal contact” bij Facebook. Door waardevol te zijn voor beide partijen, creëren ze zogenaamde positieve netwerkeffecten. Hoe meer bezoekers en aanbieders er zijn, hoe meer matching er kan plaatsvinden. En dat trekt meer deelnemers aan. Hoe meer deelnemers er al zijn, hoe waardevoller het voor nieuwe deelnemers is om mee te doen. Er treedt zo een zelfversterkend effect op waarbij het netwerk exponentieel groeit.

3. Online platforms zetten data en digitale technologie slim in.

Online platforms gebruiken vaak data en digitale technologieën om vraag en aanbod zo goed mogelijk op elkaar te laten aansluiten. Dit gebeurt vaak automatisch met slimme algoritmes. Het algoritme van Uber rekent bijvoorbeeld slim de kortste rijtijd van een

chauffeur naar een klant uit. Uber kan hiermee ook het aantal ritten van een chauffeur binnen een gestelde tijd maximaliseren. Een ander sterk voorbeeld is Amazon die met technologie matches zo goed mogelijk faciliteert tussen vragers en aanbieders.

Archetypen

- **Makelaar:** Marktmeester verbindt alleen en verkoopt niet zelf. Afnemers vinden aanbieders via het platform maar kopen en rekenen af via de (online) portal van de aanbieder. Bijvoorbeeld: Booking en Independer
- **Matchmaker:** Marktmeester verbindt alleen en verkoopt niet zelf. Afnemers vinden aanbieders via het platform. Alle interacties, data en geldstromen verlopen via het platform. Bijvoorbeeld AirBnB, Uber, Blend en Funding Circle.
- **Maximizer:** Marktmeester verbindt en verkoopt ook zelf via het online platform. Afnemers vinden aanbieders via het platform. Alle interacties, data en geldstromen verlopen via het platform. Bijvoorbeeld Bol, Bunq, Ant Financial

Niet alleen voor startups

Online platforms zijn niet alleen voorbestemd aan innovatieve startups. Veel bekende platforms zijn begonnen als ‘marktkraam’ en hebben zich ontwikkeld tot digitale marktmeesters. Denk aan de ontwikkeling die Amazon doormaakte. Gestart met de online verkoop van boeken vanuit een garage, nu een digitale marktplaats dat een miljardenomzet haalt uit externe verkopers die via amazon.com handelen. Denk ook aan Apple: gestart als computerfabrikant, inmiddels ook een marktplaats voor apps via de App-store.

Je kunt dus van marktkraam naar marktmeester groeien. En dat biedt perspectief.



Online platforms in de financiële sector.

Platformization lijkt in de financiële sector nog niet zo snel te gaan. Maar: schijn bedriegt. Veel nieuwkomers kiezen voor het platformmodel. Bekend voorbeeld is Funding Circle, een wereldwijd platform voor zakelijke leningen, dat ook in Nederland (institutionele) investeerders direct koppelt aan (kleine) ondernemers. En denk aan Dynamic Credit, een Nederlands platform dat huizenkopers koppelt aan institutionele investeerders. We zien steeds meer voorbeelden van platforms in de financiële sector die voor een fundamentele vernieuwing zorgen.

Blend's snelgroeiende hypotheekplatform

De Amerikaanse Blend begon ooit als online leenplatform voor hypotheeken. Door beschikbare informatie vanuit financiële instellingen voor in te vullen versnelde het platform in het aanvraagproces van een hypotheek. Op basis van die expertise en gebruikerservaring groeit Blend nu door naar een allround consumentenbank. Het heeft al meer dan 170 banken en kredietunies als partners en gaat nu (met een flink aantal investeerders) hun succesvolle platformmodel uitbreiden naar autoleningen en spaarrekeningen (zie blend.com).

Alibaba's grootste betaalplatform ter wereld

Ant Financial, het financiële bedrijf van Alibaba, is in vijf jaar tijd gegroeid tot een financiële dienstverlener met meer dan 800 miljoen gebruikers. Gestart als de Chinese versie van betaalapp Paypal (Alipay), is het inmiddels het grootste mobiele betaalplatform ter wereld. Op dit succes zijn ze gaan bouwen door via hun Alipay app ook andere financiële producten aan te gaan bieden. Naast eigen producten bieden zij ook producten van derden.

Terwijl bankieren in China lange tijd niet mogelijk was voor een groot deel van de bevolking, kunnen consumenten en het MKB

nu via Ant snel en makkelijk leningen afsluiten, spaarrekeningen openen, verzekeringen afsluiten en investeringen doen via hun Yué Bao fonds. En dan hebben we het nog niet over de al eerder aangeboden diensten als winkels en restaurants vinden, treinkaartjes kopen en je elektriciteitsrekening betalen.

Platformization speelt in Nederland

Dat platformization speelt in de financiële sector zien we terug in onze interviewronde langs banken, verzekeraars en andere financiële organisaties. Onze gesprekspartners herkennen allemaal het thema en geven vrijwel allemaal aan dat dit thema speelt in hun organisatie. Een meerderheid geeft zelfs aan dat het hebben van of marktmeester zijn van een platform essentieel zal zijn voor de toekomst van de organisatie.

“We zien [platformization] als onafwendbare trend.”

– een grote verzekeraar



Figuur: In welke mate speelt het thema platformization in de organisatie



Figuur: Het belang van een online platform voor de organisatie

Deze trend wordt gestimuleerd door wetgeving en door de opkomst van digitale interfaces. Banken kunnen hierdoor hun systemen koppelen aan die van anderen, waardoor zij samengestelde producten en diensten kunnen aanbieden. Het koppelen van andere applicaties aan eigen bankdiensten is vernieuwend, maar vergt nog geen rol als marktmeester. Dit kan financiële diensten fundamenteel vernieuwen.

Beyond Open Banking

Platformization gaat een stuk verder dan de trend van open banking. Binnen de trend van open banking werken (voornamelijk) banken samen met andere partijen om innovatieve producten en diensten aan te bieden.



**“WE ONDERZOEKEN HET
PLATFORMMODEL OMDAT DIT
HET BESTE BUSINESSMODEL IS.”**

– EEN GROOTBANK

WAAROM DE TIJD NU RIJP IS VOOR PLATFORMIZATION

We zien dat digitale platforms het in zich hebben om snel te kunnen groeien. We zien ook voorbeelden van snelgroeïende digitale platforms in de financiële sector. En we zien dat de platform-trend speelt binnen de financiële sector in Nederland. Wat maakt dat de tijd nu rijp is voor platformization voor financiële instellingen? Hiervoor zijn een aantal onderliggende factoren aan te wijzen: de beschikbaarheid van nieuwe technologieën (om marktplaatsen te digitaliseren), veranderende regels (voor het delen van financiële data) en het toenemende belang van een excellente klantervaring. En vergeet de rol van de Big Techs niet.

Factor 1.

It's the technology, stupid

De belangrijkste factor voor de opkomst van online platforms is technologisch van aard. De ontwikkeling van het Internet en het feit dat we met z'n allen daarmee bijna constant zijn verbonden via mobieltjes. Maar ook de nieuwe mogelijkheden om koppelingen te maken tussen systemen en partijen (via API's) en de opkomst van Internet of Things (IoT). Hierdoor kunnen we

steeds beter data genereren en deze data slim toepassen. Veel van wat nodig is om data, systemen en netwerken met elkaar te verbinden, is inmiddels te koop als standaardoplossing. Door grote schaal waarop dit gebeurt, kunnen we steeds sneller en goedkoper nieuwe apps en modules ontwikkelen.

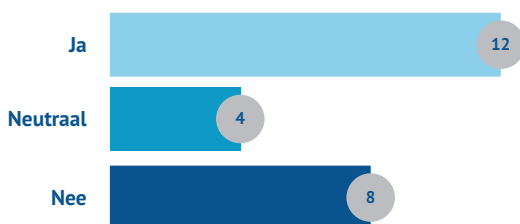
Onze respondenten zijn het erover eens dat technologie een belangrijke rol speelt in de beslissing om 'iets' met online-platforms te doen. Voor anderen is technologie een gegeven een 'enabler', maar niet een drijvende factor. Deze respondenten geven aan dat technologie belangrijk is, maar het vooral veranderende consumentenverwachtingen zijn die investeringen op dit vlak nodig maken.

Api-fication

Het toenemende gebruik van Application Programming Interfaces (API's). Organisaties werken steeds meer met API's om koppelingen te maken tussen systemen en netwerken. Deze API-fication is in volle gang. En is de sleutel tot het schaalbaar maken van platforms. Het stelt platforms namelijk in staat om snel, digitaal diensten van anderen toe te voegen.

Daarnaast maken API's het gemakkelijk voor aanbieders om op andere platforms aan te sluiten. Een platform kan zo de eigen diensten en die van anderen gemakkelijk combineren, en aan gebruikers een naadloze gebruikerservaring aanbieden. Het denken en werken in termen van API's maakt samenwerking zowel intern als extern gemakkelijker.

Bij het beslissen om wel of niet over te gaan richting het ontwerpen speelt technologie een belangrijke rol



Figuur: Technologie als drijvende kracht achter platformization

Amazon

Amazon is meester in het creëren van nieuwe diensten als losse modules op een platform, en in de uitvoering hiervan onverbiddelijk. Nieuwe diensten moeten altijd op het eigen of andermans platform kunnen aansluiten. Zo staat het platform-denken centraal binnen Amazon.

—

*“If it’s not on the platform,
it doesn’t exist”*

Jeff Bezos, Amazon

Nieuwe mogelijkheden met betaalwet PSD2

Klanten van banken kunnen voortaan rekeninginformatie kosteloos laten delen met een daarvoor gecertificeerde derde partij. Door het brede beschikbaar maken van betaaldata kunnen derden nieuwe (betaal)diensten aanbieden. Een voorbeeld van zo’n nieuwe dienst is het aanbieden van een overzicht van meerdere rekeningen van verschillende banken, het zogenaamde huishoudboekje. De nieuwe betaalwet PSD2 leidt overigens niet vanzelf tot een rol als marktmeester, maar de basis hiervoor is snel gelegd. Als financiële instellingen met dit ‘schot voor open doel’ niets doen, lopen ze het risico dat startups of andere technologische bedrijven deze rol wel pakken.

Factor 2.

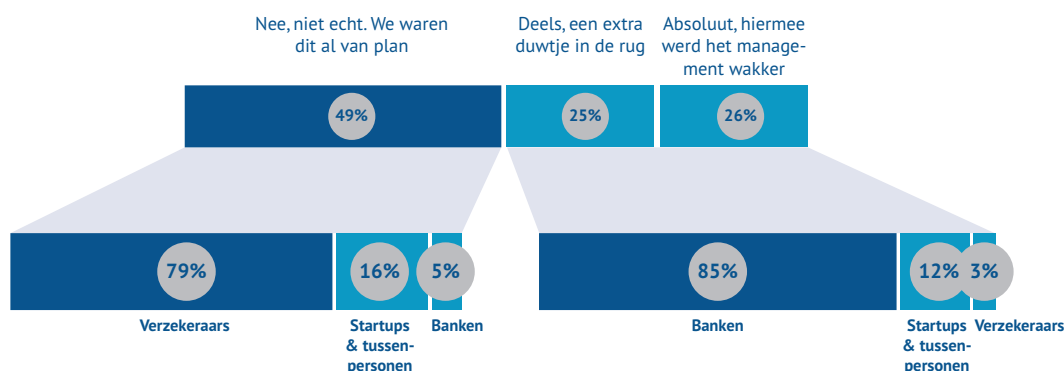
Nieuwe spelregels

Het is niet toevallig dat sectoren als de retail en de reisindustrie als eerste te maken kregen met platformization. Dit zijn weinig gereuleerde sectoren, waar nieuwe partijen vrij snel kunnen toetreden. Er zijn ook weinig regels voor het koppelen van systemen en informatie. In sectoren met veel wet- en regelgeving, zoals de zorg, het onderwijs en de financiële dienstverlening, zijn de barrières voor toetreding veel hoger. Bovendien ligt het gebruik van data gevoeliger. Het is daardoor moeilijker om hier digitaal vraag en aanbod te verbinden.

Buddy Payment

Startup Buddy Payment maakt slim gebruik van de betaalwet PSD2. Het bedrijf creëerde een innovatieve betaal-app die gemeenten en banken verbindt om mensen uit de schuldhulpverlening te houden. De app wordt ingezet als preventie-middel doordat het rekeninggegevens combineert en zo mensen met schulden coacht om zich aan hun budget te houden. De kracht van Buddy zit in de waarde via het gekoppelde netwerk kan worden gerealiseerd.

PSD2 heeft ons tot meer openheid gedwongen en heeft geholpen om platformization op de kaart te zetten



Figuur: Wet- en regelgeving als drijvende kracht achter platformization

De rol van toezichthouders

De snelle groei van digitale marktplaatsen roept ook nieuwe vragen op bij toezichthouders, op nationaal en internationaal niveau. We hebben gezien dat de stormachtige groei van digitale marktplaatsen in andere sectoren kan leiden tot een 'winner-takes-all' effect. Dat is ook een reëel aandachtspunt voor de financiële sector. Hoe ga je monopolievorming van financiële marktplaatsen tegen? Want dat kan snel gaan, kijk maar naar China

Voor financiële diensten geldt bovendien een heel scala aan aanvullende kwesties, zoals de solvabiliteitseisen, de zorgplicht, de poortwachtersfunctie en de bescherming van gevoelige financiële gegevens. In hoeverre kun je een marktplaats verantwoordelijk houden als daar ondeugdelijke financiële diensten worden verkocht? Wie houd je verantwoordelijk voor het naleven van de poortwachterswet?

De toezichthouders die wij onze interviewronde spraken, hanteren voornamelijk de bestaande toezichtkaders. Dit betekent dat een bank, verzekeraar of andere financiële onderneming altijd verantwoordelijk blijft voor een product of dienst. Ook als die geheel of deels wordt geleverd door een derde partij. Financiële instellingen zijn er ook verantwoordelijk voor dat afspraken over het bundelen van producten en diensten niet nadelig uitpakken voor de consument of concurrentie. Deze kaders kunnen gaan wringen naarmate platforms voor financiële diensten zich verder ontwikkelen.

Factor 3.

Consumenten verwachten meer

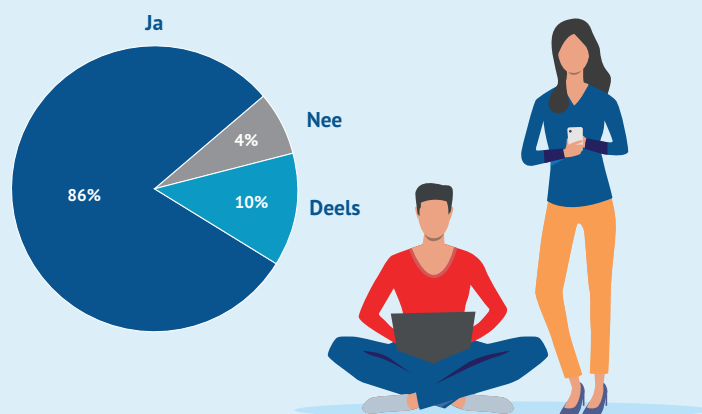
Het gebruiksgemak dat online retailers als bol.com en Coolblue, maar ook Big Techs als Apple en Google bieden, is de norm geworden voor consumenten. We verwachten alles met een paar klikken te kunnen kopen en de volgende dag in huis te hebben. We verwachten dat alle

dienstverlening naadloos en geautomatiseerd verloopt. Daarbij gaan we ervanuit dat onze ervaring elke dag een beetje beter wordt. Consumenten nemen deze ervaringen mee in hun verwachtingen, ook in de financiële sector.

Als je als onderneming de beste klantervaring wilt bieden voor financiële dienstverlening, dan ontcom je er bijna niet meer aan om de producten en diensten van anderen aan te bieden. Als jij de beste producten en diensten aan je klanten wil aanbieden, dan kun je dat niet alleen. En daarom is het platform-model volgens sommigen een superieur bedrijfsmodel.

Deze ontwikkeling herkennen de directieleden en managers die wij spraken ook. Sterker nog, zij vinden die hoge klantverwachtingen qua gemak en aanbod de belangrijkste reden om het platformmodel te verkennen.

Klanten raken gewend aan de Bol.coms en Coolblues van deze wereld en verwachten dit ook voor financiële diensten



Figuur: Consumentenverwachtingen als drijvende kracht achter platformization

—
“Klanten gaan dit ook verwachten van financiële producten. De vraag is wanneer consumenten deze interesse vertalen in een financieel product”

— een grote verzekeraar

“Als we onszelf limiteren tot alleen onze eigen producten, bieden we niet de beste producten voor onze klanten”

– een grootbank

Factor 4.

De olifant in de kamer: Big Tech

Natuurlijk zijn technologie, regelgeving en consumentenverwachtingen een belangrijke drijvende kracht online platforms. Toch komt veel van de urgentie voor platformization voort uit de dreiging van de Big Techs. Apple, Google, Amazon, Facebook, Tencent en Alibaba zijn al succesvol als online platforms in hun eigen sectoren. Ze kijken naar mogelijkheden om snel op te schalen in andere sectoren. Apple heeft al een eigen betaaldienst Apple Pay en ook Facebook wil betaaldiensten tussen gebruikers en bedrijven op haar apps aanbieden. Alibaba's financiële tak heeft de Chinese financiële dienstverlening al op haar kop gezet

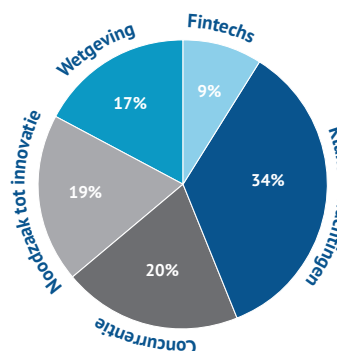
Big Techs vormen zo'n serieuze bedreiging vanwege hun enorme geldreserves. Hiermee kunnen ze overnames plegen, maar ook onderzoek doen en experimenteren. Tel daarbij op de grote hoeveelheden gebruikers en data waarover zij al beschikken. Ook hoeven zij vaak het vertrouwen

onder consumenten niet meer te winnen. Tenslotte weten Big Techs vaak al hoe je een platform maakt en runt.

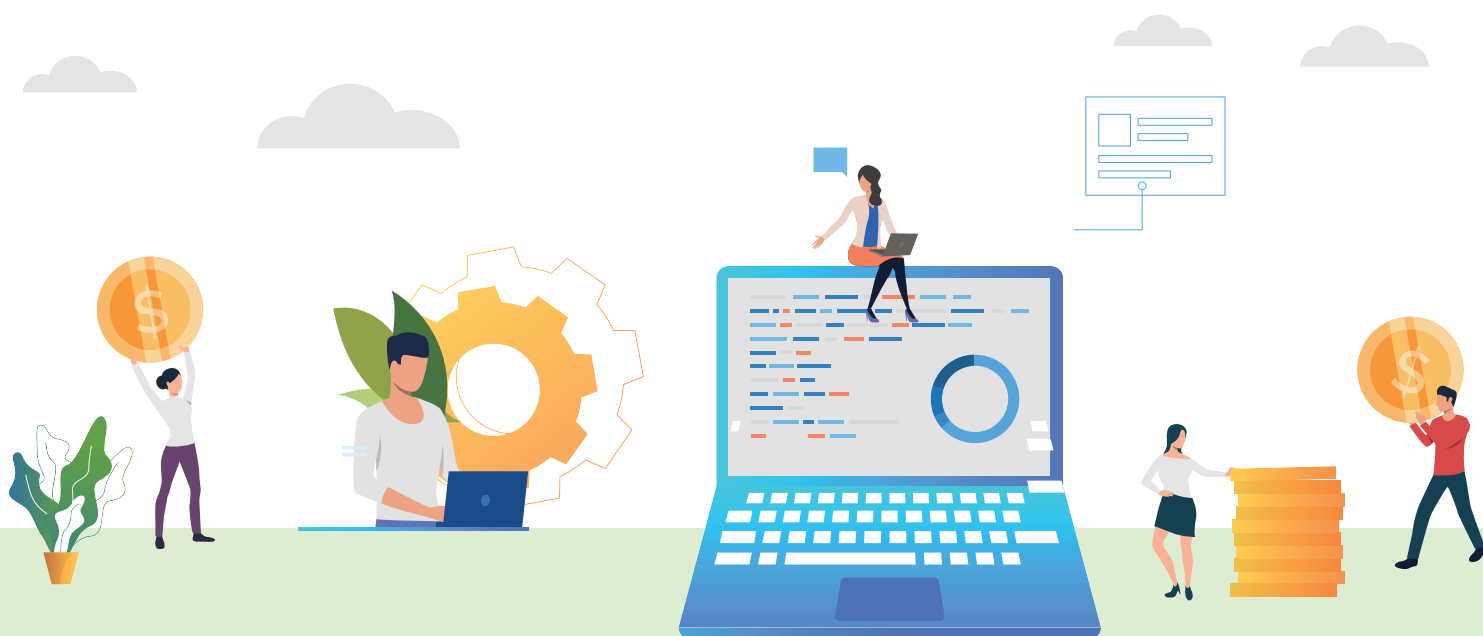
Kortom, Big Techs zijn bij uitstek in staat om delen van de financiële waardeketen over te nemen, en deze daarna vanuit een marktmeester rol te domineren. Bestaande financiële instellingen lopen hierdoor het risico om gedwongen een pure aanbiedersrol te vervullen. Eentje zonder enig klantcontact en op de voorwaarden van het platform. Die angst ervaren de managers en directieleden die wij spraken ook.

De vraag is niet hoe financiële instellingen de Big Techs kunnen bijhouden. Nee, de hamvraag is: hoe houden zij hen tegen?

Wat triggert het verkennen van een platform?



Figuur: Redenen om platformization te verkennen



**“WE VOELEN ONS ALS EEN
OLIFANT OP DE SAVANNE.
WE ZIJN NU STERK EN GROOT,
MAAR BIJ NIEUWE ONTWIKKELINGEN
ZIJN WIJ DE **PROOI VOOR STROPER**S
IN HET STRUIKGEWAS”**

– een grote verzekeraar



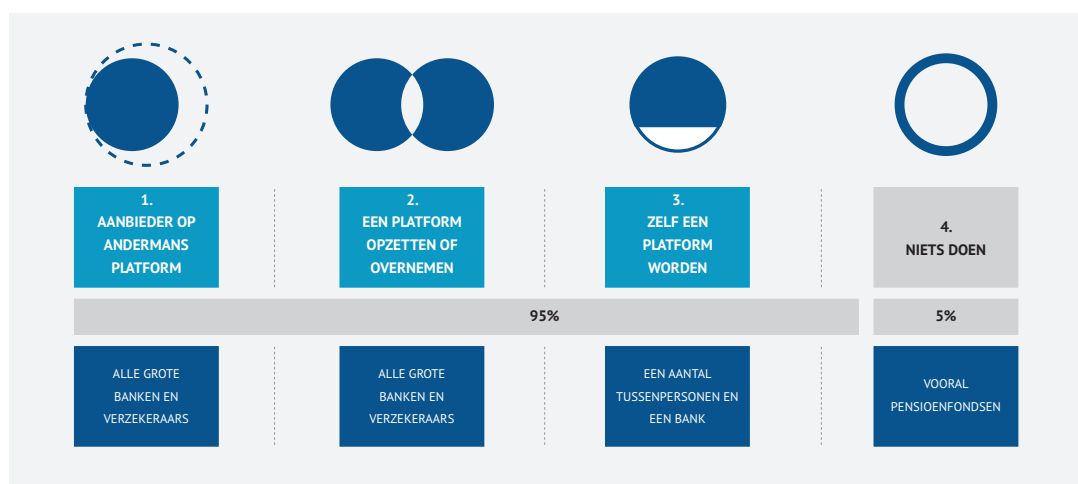
WELKE PLATFORMSTRATEGIE VOLGEN FINANCIËLE INSTELLINGEN?

Het mag duidelijk zijn: alle seinen staan op groen voor de platformization van de financiële sector. Platforms maken is goedkoper dan ooit, regels bieden nieuwe kansen en consumenten verwachten gebruiksgemak. Bovendien komen de Big Techs eraan. De wezenlijke vraag voor financiële instellingen is daarom: wil je zelf marktleider zijn, of aanbieder op een platform van een ander? *My platform or yours?*



1. Aanbieden op andermans platform

Gevestigde banken en verzekeraars kiezen met name voor het aanbieden van producten en diensten op een platform van derden. Banken kiezen deze strategie vaak om te kunnen experimenteren met platforms van anderen. Verzekeraars volgen dit pad vaak omdat ze hun verzekeringsproduct kunnen koppelen aan een



Figuur: Welke strategie wordt gehanteerd (meerdere strategieën mogelijk)?

Strategieën variëren

Het antwoord op die vraag blijkt niet eenvoudig, en in de praktijk komen we meerdere strategieën tegen om met platformization om te gaan.

aantrekkelijk product of dienst van een derde partij. We zien veel verzekeraars al modules maken van hun producten en diensten. Dit bieden zij eerst op een intern platform aan, met als ambitie om deze daarna makkelijk ook op andermans platforms kunnen aansluiten. **60% volgt deze strategie.**



2. Zelf een platform opzetten

Vrijwel alle kleinere spelers, de meesten startups, zetten een eigen platform op. Deze (nieuwe) organisaties zijn overtuigd van de waarde van de marktmeesterrol en van de schaalvoordelen van een digitale infrastructuur. Van de grote organisaties werken alleen banken aan hun eigen platforms. Zij zetten deze vaak als spin-off op buiten de eigen organisatie of nemen een in een startende organisatie. Neem New10, ABN Amro's initiatief voor zakelijke financieringen. Of Yolt en Cobase, de startup platforms voor het aggregeren van rekeningen waarin ING een meerderheidsbelang heeft genomen. Deze spin-off platforms passen in de strategie van de gootbanken om te experimenteren met de marktmeesterrol en het bieden van verschillende soorten dienstverlening aan hun klanten.

95% volgt deze strategie.



3. Zelf een platform worden.

Een enkele bank en een aantal

tussenpersonen ambieert een totale transformatie naar een platformorganisatie. Deze organisaties zien voor hun gehele bedrijfsmodel de meerwaarde van een rol als marktmeester. Zij laten zich duidelijk inspireren door bekende platforms van buiten de financiële sector. Met namen organisaties met een sterk merk, en met direct klantcontact, lijken de marktmeesterrol ambiëren.

Op deze manier kunnen zij producten en diensten van anderen aanbieden, maar wel via het eigen platform. Banken hebben hierbij een relatief voordeel. Ze werken in het kader van Open Banking en de PSD2-regelgeving al aan het openstellen van hun diensten via API's, en kunnen andersom profiteren zowel hun bestaande klantenbasis als de innovatieve diensten van anderen.

14% volgt deze strategie.



4. Niets doen

Volgens een overgrote meerderheid is niets doen geen optie. 95% van onze respondenten geeft aan dat het onderwerp hoe dan ook om actie vraagt. Een enkele tussenpersoon en pensioenorganisatie geeft aan (vooralsnog) geen platformstrategie te hebben.

5% volgt deze strategie.

Combineren mag

En natuurlijk zijn er combinaties mogelijk. Je kunt een leverancier worden op andermans platform, bijvoorbeeld voor specifieke doelgroepen, interacties of producten. En een eigen platform ontwikkelen voor een andere markt. Tegelijkertijd kun je je eigen organisatie ontwikkelen naar een open te stellen marktplaats, en daarop de belangrijkste producten of diensten zelf aanbieden. ING is een goed voorbeeld van een organisatie die kiest voor een gecombineerde strategie, waarin zij platforms opzet, op andere platforms aansluit en zelf een platform wil worden (zie ING.com).

Tegenwerkende krachten

Aanbieders (de marktkramen) en het online platform (de marktmeester) hebben vaak tegengestelde belangen. Het grootste risico van het platform vormt namelijk de aanbieder die - buiten het platform om - rechtstreeks met een vrager contact heeft. Denk aan de Uber-chauffeur die zijn telefoonnummer geeft aan zijn vaste klanten of een hotel dat stimuleert om buiten Booking.com een kamer te boeken. Als jij een platform hebt, wil je dus controle houden op de interactie en het matchingproces zelf. Hoe behoud je een rol tussen klant en aanbieder in?

Het grootste risico voor aanbieders vormt juist de 'disintermediation trap'. Dat is het risico op het verlies van waarde omdat je als aanbieder

een 'commodity' bent geworden. Omdat je jezelf weinig kunt onderscheiden van anderen op het platform en wel sterk afhankelijk bent van het platform. Hoe blijf je een A-merk in een zee van marktkramen?

Zelden een bewuste keuze

Financiële instellingen gaan dus op verschillende manieren om met platformization. Dat is niet altijd een doordachte keuze. Veel instellingen hanteren de proeftuin-gedachte. "We starten met experimenteren en we zien wel waar het toe leidt." De meeste organisaties die wij spraken bleken redelijk onbewust een strategie (of combinatie van strategieën) te hebben gekozen. Ook wordt er niet altijd een bewuste keuze gemaakt per voor een specifieke (deel)markt of type product.

Heb je, voor de belangrijkste markten en producten een keuze gemaakt of je een platform wilt bezitten versus andermans platform gebruiken?



Figuur: Heeft de organisatie al een keuze gemaakt?

"We moeten er wat mee, maar verder dan een aantal experimenten en deelnemingen komen we niet"

- een grootbank



The diagram illustrates the role of a digital platform in connecting service providers and consumers. At the top left, a 'Producent of Dienstverlener' (Service Provider) is shown with a five-star rating. At the top right, a 'Consument' (Consumer) is shown. In the center, a yellow car is being driven by a person, with another person standing next to it. Below the car, a 'DIGITAAL PLATFORM' (Digital Platform) is shown, which acts as a 'Marktmeeester' (Market Master). The platform displays a five-star rating, a search bar, and a list of service providers. A person is shown sitting at a desk, using a laptop, representing the platform's role in connecting the service provider and the consumer.

Als je zelf een platform wilt starten of als je een traditioneel op bedrijfsmodel wilt combineren met het platform-model. Ook als je alleen maar gebruik wilt maken van andermans platform, is het goed om te begrijpen wat daar gebeurt. Wat is er dus zo anders aan een platform-organisatie?

Ingrediënt 1.

Een rol als ecosysteem-manager

We hebben gezien dat digitale marktplaatsen kunnen groeien dankzij positieve netwerkeffecten. Als digitale marktplaats ben je natuurlijk niet de eigenaar van de consumenten, producenten en anderen die elkaar op jouw platform ontmoeten. Maar je bent er wel verantwoordelijk voor dat het netwerk optimaal functioneert. *Hoe trek je aanbieders en afnemers naar het platform? Wanneer gaan partijen er daadwerkelijk gebruik van maken? Welke barrières ervaren ze om mee te doen? Hoe gedragen ze zich op het platform? Hoe kunnen we een slimme, gewaardeerde match tot stand brengen? Hoe tevreden zijn afnemers? Hoe kunnen we ze verleiden om weer te komen?*

Deze vragen laten zien dat een digitale marktplaats zeker om data vraagt. Maar recent onderzoek laat ook zien dat succesvolle platformleiders begrijpen dat het niet alleen om individuele gegevens gaat, maar juist om het krachtenveld om het platform heen. Je zult dus inzicht moeten hebben in het ecosysteem waarin het platform functioneert en waarmee het interactie heeft.

Hierbij geldt: hoe complexer het systeem, hoe lastiger het is na te maken door concurrenten.

—

*“Je managet een ecosysteem.
Dit is een andere manier van managen.”*

– een fintech

*“The skills it takes to tightly control
internal resources just don’t apply to
the job of nurturing external ecosystems.*

– Harvard Business Review

Ingrediënt 2.

Een rol als match-maker

Een digitale marktplaats een heel andere rol dan een bedrijf als marktkraam. Als bedrijf creëer je waarde door input te verwerken tot een product of dienst en dat verkoopt aan je klant. Je maakt je druk om de kosten, de kwaliteit en de prijs van je product of dienst.

“Ik heb de lekkerste sinaasappels, koop ze bij mij!”

Als digitale marktplaats is jouw organisatie de marktmeester. Jij organiseert de markt. En je doet alles om de match tussen vragers en aanbieders zo gemakkelijk mogelijk te laten verlopen. Zodat zoveel mogelijk kramen en zoveel mogelijk klanten zich prettig voelen op de markt, daar tijd doorbrengen en waarde uitwisselen. Je maakt je druk om zaken als het aantal vragers, het aantal marktkramen, de traffic, de opzet van de markt en een goede klantervaring. Bovendien bepaal jij de regels die op de markt gelden.

“Kom naar onze markt, wij hebben het beste aanbod!”

Logisch natuurlijk dat voor marktmeesters andere succesfactoren, andere organisatievormen en andere kpi's gelden dan voor marktkramen.

Ingrediënt 3.

Een rol als partner-manager

Als marktmeester richt je je op het verbinden van vraag en aanbod. Je richt je daarom nadrukkelijk ook op producenten als aanbieders op het platform. Dat zijn veel financiële instellingen niet gewend. Ook zij moeten jouw platform aantrekkelijk vinden. Uiteraard moet het makkelijk zijn om het platform te gebruiken, net als voor consumenten geldt. Toch maakt de producent zich doorgaans druk om andere zaken. *Welke doelgroep zit er op het platform? Hoe past dit platform in mijn mix aan verkoopkanalen? Wat zijn de spelregels? Wat doet het platform voor mij en wat doe ik zelf? Wie draagt de risico's? Hoe verloopt de facturering?*

Als platform stel je ook eisen aan partners. *Wat voor aanbieders laat je toe? Wat voor kwaliteitseisen stel je? En hoe toets je die voortdurend? Wat laat je aan producenten over? En welke processen houd je liever in eigen hand?*

Er zijn allerlei opties. De meeste digitale platforms laten het klantcontact zoveel mogelijk via het platform verlopen. Zo houd je de controle over de interactie tussen vragers en aanbieders. Zo bepaal en beheers jij de regels op het platform.

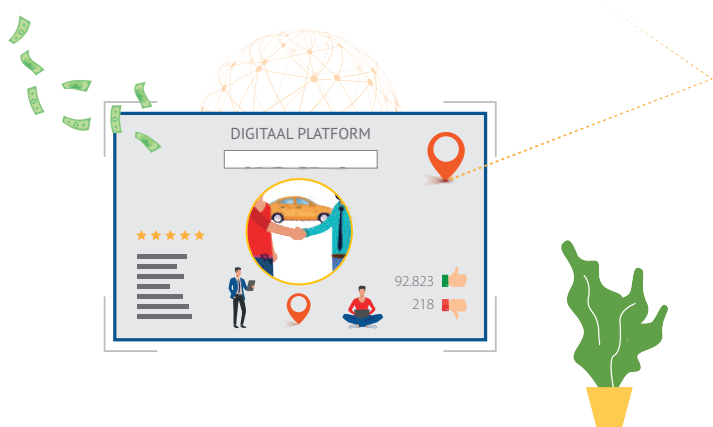
Ingrediënt 4.

Een waardevolle interactie

In je rol van marktmeester moet je afnemers verleiden om gebruik te maken van je platform. Om daar een goede en snelle match te maken met de producten of diensten van aanbieders op het platform. Vervolgens moet je afnemers verleiden om terug te komen. Kortom, je moet een waardevolle interactie creëren tussen producenten en consumenten.

Dit is misschien wel de moeilijkste stap als je een digitale marktplaats wilt beginnen. Wil je, zoals

Uber, optimaal efficiënt vraag en aanbod van autoritjes matchen? Of, net als Airbnb, lege kamers in huizen matchen met reizigers? Of, zoals Amazon, nichekopers matchen met nicheproducten? Het blijft niet bij goed ontwerp bij de start van het platform. Je moet in staat zijn om voortdurend meten, experimenteren en bijsturen. Zodat je de interactie kunt optimaliseren. En zodat je die kunt uitbreiden met nieuwe mogelijkheden. Zo blijft je interactie concurrerend. Want voor je het weet, lopen gebruikers weer weg. En is je interactie waardeloos.



Ingrediënt 5.

Een modulaire opbouw van je IT

Om überhaupt als platform te kunnen functioneren, heb je een goede (IT) infrastructuur nodig. We hebben gezien dat het werken met API's een van de onderliggende drijfveren is achter de opkomst van digitale platforms. API's, maken het mogelijk om diensten van jezelf en van anderen aan te sluiten op het platform. Daarmee zijn ze de sleutel tot het schaalbaar maken platforms.

IT wordt nogal eens onderschat, zo kwam in onze gesprekken ook naar voren. Veel organisaties vonden technologie niet het cruciale element om een platformstrategie te verwezenlijken. Toch besteden de organisaties die al verder zijn met de uitvoering van hun platformstrategie meer dan de helft van budget aan IT.

Modulair werken

Stel dat je van 'kredietacceptatie' een losse module maakt, dan hoef je het kredietacceptatieproces maar één keer in je organisatie te doorlopen. Het is niet meer nodig om deze stap te herhalen bij alle verschillende afdelingen die met kredieten te maken hebben. Dat is niet alleen handig voor traditionele financiële diensten, zoals een hypotheek verstrekken of een creditcard uitgeven.

Je kunt deze module ook op een ander platform aanbieden: stel dat je je 'kredietacceptatie' API aanbiedt op retail platforms, zodat het mogelijk wordt om producten in termijnen af te betalen? Om zo te kunnen werken, heb je naast de API's zelf ook stekkerdoos nodig, waarop deze API's aansluiten. En de ondersteunende IT infrastructuur, zoals developer portals en API management tools.

Ingrediënt 6.

Slim datamanagement

Online platforms en data zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het is essentieel om de juiste data te verzamelen en te meten, zowel op het niveau van de match tussen aanbieder en afnemer, als de stuurdata die nodig is om te bepalen of het platform succesvol is.

Data is vaak de grondstof waarmee algoritmes matches maken tussen afnemers en aanbieders. Er zijn algoritmes die heel veel data nodig hebben, bijvoorbeeld de zoekalgoritmes van Google of de social media algoritmes. Hiervoor geldt meestal: hoe meer data je hebt, hoe meer deze platforms van je weten, hoe effectiever het platform kan matchen. Bovendien data-minen dit soort platforms hun gebruikers, zodat zij inzichten aan adverteerders te kunnen verkopen. Zo is data 'het nieuwe goud' van deze platforms.

Als marktmeester wil je daarnaast weten hoe succesvol het platform is in het creëren van waarde voor de verschillende aanbieders en afnemers in het ecosysteem rond het platform. In hoeverre draagt een functionaliteit of onderdeel bij aan die uitwisseling van waarde? Doet het platform wat het moet doen? Hoe succesvol is het daarin en waar zijn de groeimogelijkheden? Dat moet je continue meten, verbeteren en evalueren. Het liefst vertaald in een aantal concrete ratio's zoals succesvolle matches, tijdsduur bezoek, 'drop percentages' (waarmee je meet hoeveel klanten of aanbieders in welke fase van het proces uitvallen).

Ingrediënt 7.

Verdienmodellen

Hoe verdien je precies aan een digitale marktplaats? Als marktkraam verdien je je door de marge op het product of dienst dat je verkoopt. Simpel. Als marktmeester maak je juist de interactie te gelde en dat kan op heel veel manieren. In de praktijk zien we vier verdienmodellen veel gebruikt worden:

Een transactievergoeding

In dit verdienmodel krijg je als platform een fee bij de totstandkoming van een match, net als een makelaar. Het kan gaan om een percentage van het geleverde product of dienst. Of een vast bedrag. Maar wie moet deze vergoeding in eerste instantie betalen? De producent, de consument of allebei? Dat hangt helemaal af van de specifieke omstandigheden van de marktplaats.



Een toegangsvergoeding

De consument en/of de producent betaalt je om toegang te krijgen tot het platform. Dit model zien we veel in de sector media en entertainment, zoals bij digitale kranten of streamingdiensten.



Een vergoeding voor de waarde van het netwerk

In dit verdienmodel maak je de



waarde van het netwerk te gelde door derde partijen een vergoeding te laten betalen voor het maken van reclame binnen de marktplaats. Dit verdienmodel zien we veel bij zoekmachines en sociale media, maar ook bij 'klassieke' media en retail-platforms.

Een vergoeding voor de waarde van de data

Bij dit model verkoop je de data van de deelnemers van je platform door aan derde partijen. Dit is gemeengoed bij zoekmachines en (sociale) media en aanbieders van gratis apps. Je betaalt als deelnemer dan als het ware met je informatie over jezelf.



Een premiumvergoeding

Bij dit model is de basisversie van een platform gratis, maar betaalt de consument en/of producent voor meer informatie, of voor een uitgebreidere ervaring of functie. Ook dit gebeurt vaak bij sociale media zoals LinkedIn, YouTube en Vimeo.



Combinaties

Er zijn natuurlijk ook combinaties van vergoedingen mogelijk. Bijvoorbeeld een reclamevergoeding én een premium vergoeding voor recruiters op LinkedIn. Een toegangsvergoeding voor lezers én een reclamevergoeding voor adverteerders van Het Financieele Dagblad. Of een transactievergoeding voor verkopers én een reclamevergoeding voor extra promotie op hotspots op Zalando. Zo snijdt het mes aan twee of zelfs drie kanten.

Voor startende platforms is het gratis weggeven van matching en toegang een slimme manier om bij de start positieve netwerkeffecten te krijgen. Om daar in een later stadium vergoedingen voor andere of premium functies te vragen.

Users first, monetization second.

“VOOR STARTENDE
PLATFORMS IS HET GRATIS
WEGGEVEN VAN MATCHING EN
TOEGANG **EEN SLIMME MANIER**
OM BIJ DE START POSITIEVE
NETWERKEFFECTEN TE KRIJGEN.”



HOE VERGAAT HET FINANCIËLE INSTELLINGEN?

We weten dat platformization speelt in de financiële sector en welke strategieën financiële instellingen kiezen om hiermee om te gaan. We weten ook wat er nodig is om een online platform te ontwikkelen, of om op andermans platform aan te sluiten. *Hoe vergaat het de financiële instellingen op dit vlak? Hoe ver zijn zij in de uitvoering van hun strategie?*

Niet ver, blijkt uit ons onderzoek. Ondanks het gevoel van urgentie en de uitgesproken ambities, zijn met name bestaande organisaties niet ver met de uitvoering van hun platform-strategie. Driekwart van de respondenten is alleen nog maar de opties aan het verkennen. Voor grotere ondernemingen is dit zelfs 90%. **Er is een flinke kloof tussen ambitie en realisatie.**

- 75% van de organisaties is bezig met het verkennen van het thema. In deze fase wordt o.a. de omgeving geanalyseerd, de eigen organisatie beoordeeld en verschillende platform strategieën verkend. Het resultaat is een platformstrategie.

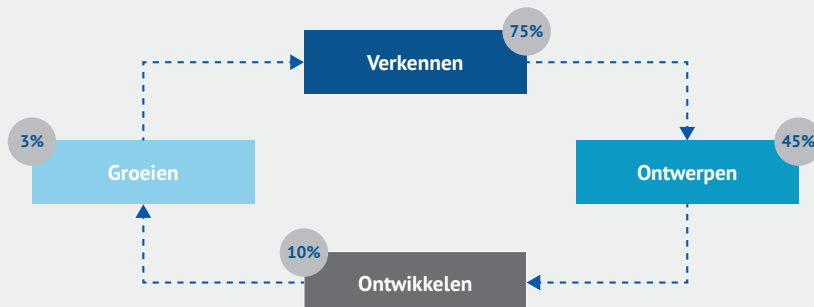
45% zit in de fase 'ontwerpen'. In deze fase worden mogelijke interacties in kaart gebracht en kijkt men naar het te gelde maken van deze interacties. De organisatie van het platform wordt ontworpen. Dit leidt samen tot een platformontwerp.

- 10% zit in de fase 'ontwikkelen'. In deze fase worden iteratief platforminitiatieven met behulp van klantvalidatie ontwikkeld tot prototypen en Minimum Viable Products (MVPs).
- 3% zit in de fase 'groeien'. In deze fase zijn organisaties aan het experimenteren met verschillende platformtactieken om de 'traffic' te vergroten en positieve netwerkeffecten te realiseren.

“We zijn voorbij de ontwerp-fase en experimenteren met verschillende modellen. Het ‘ei van Columbus’ is nog niet gevonden.”

– een jonge bank

In welke fase bevindt de organisatie zich?



Figuur: Fase van ontwikkeling en uitvoering van de platformstrategie

“We zijn al jaren aan het verkennen hoe men slimmer kan samenwerken en zijn voor een deel ‘live’”

– een verzekeraar

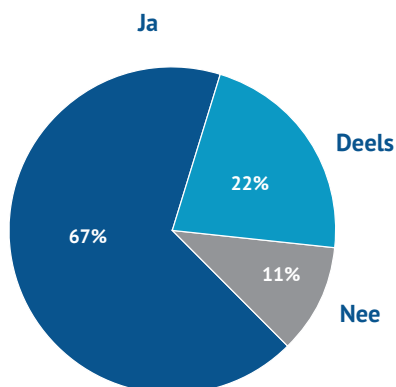
Knelpunt 1.

Een nieuw bedrijfsmodel vraagt om een paradigma-switch

Zoals we al zagen, vraagt een digitale marktplaats om een andere manier van organiseren dan de (gevestigde) financiële instellingen gewend zijn. De focus moet liggen op interactie, verantwoordelijk zijn voor een ecosysteem, continu experimenteren en nieuwe verdienmodellen bepalen en testen. Marktmeester worden is fundamenteel anders dan het runnen van een marktkraam. De grote meerderheid van de managers en directieleden die wij spraken, herkenden dit punt.

Er moet niet alleen veel veranderen aan de manier waarop je werkt. Je moet ook afscheid nemen van het denken als marktkraam. Als je niet begrijpt dat digitale marktplaatsen fundamenteel anders werken, ben je gedoemd bent om mislukken. Een meerderheid van de managers en directieleden van de grote gevestigde partijen die wij spraken, vinden dan ook dat er een paradigma-shift nodig is.

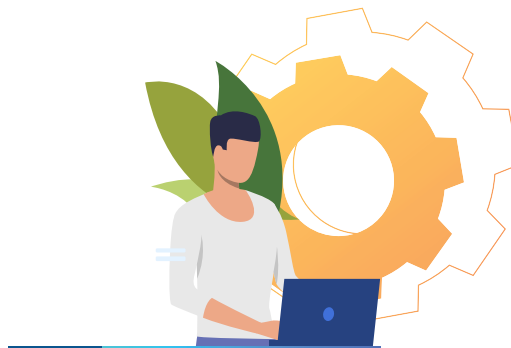
Het ontwerpen van een platform vereist een hele andere management aanpak



Figuur: Platforms vereisen een andere management aanpak

“We hebben een MVP in de markt ... maar (te) weinig groei.”

– een bank

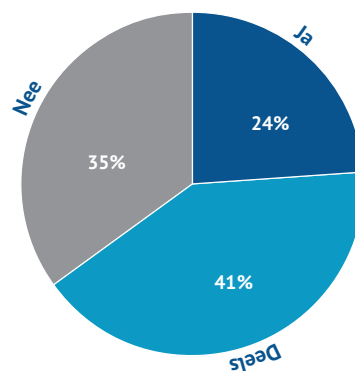


Knelpunt 2.

Een switch vraagt om visie en lef

We zagen al dat veel organisaties niet bewust kiezen voor de best passende platformstrategie (of combinatie van strategieën). Tegelijkertijd geven alle organisaties in ons onderzoek aan dat het essentieel is om iets met digitale platforms te gaan doen. Binnen gevestigde organisaties is volledig voor een keuze gaan een grote uitdaging. De status quo en corporate top-down denken hier worden vaak als knelpunten gezien. Managers en bestuurders ervaren competenties als wendbaarheid, snelheid en creativiteit noodzakelijk om huidige paradigma's te doorbreken.

De krachten tussen het productiebedrijf en het platform zijn een constante management zorg



Figuur: Spanningsveld tussen traditionele bedrijfsmodel en platformmodel

“Het zit in het DNA om een product te verkopen in plaats van te vragen wat een klant echt wil.”

– een intermediair

“Je moet wel de cultuur ernaar hebben, en de durf, om samen andere zaken te willen oppakken”

– een pensioenorganisatie

“Je creëert op een andere manier waarde. Je moet data genereren die voor beide kanten nuttig is”

– een grootbank

“Het is té conceptueel: beslissers snappen het concept niet helemaal, dus doen we het maar niet”

– een grote tussenpersoon

“Het grootste knelpunt is ‘marktkraam’-denken: pushen van eigen product en verlagen van kosten.”

– een bank

“We hebben moeite met echt keuzes te maken in schaarste.”

– een grote verzekeraar



Knelpunt 3.

Een platform vraagt om evenveel aandacht voor partners als klanten

De natuurlijke focus van veel financiële dienstverleners ligt op het aanbieden van producten en diensten aan klanten. Maar bij een online platform zijn andere aanbieders net zo belangrijk. Immers, zonder aanbieder geen match met een vrager. Terwijl de meerderheid van de respondenten aangeeft dat meer openheid en samenwerking met derden innovatie versnelt, geeft ook een flink aantal respondenten aan dat het moeite kost om de organisatie open te stellen voor andere aanbieders. En daarbij ook vanuit hun belangen te denken.

“Door meer openheid en samenwerking met derden versnellen we innovatie”

– een grootbank

“Absoluut, om innovatie te versnellen werk samenwerking met derden zeker”

– een verzekeraar

“Het samenwerken met derden is überhaupt een reden om innovatie te doen”

– een grote verzekeraar

“Openheid is eng, zeker als je toegang gaat geven tot concurrenten”

– een nieuwe bank

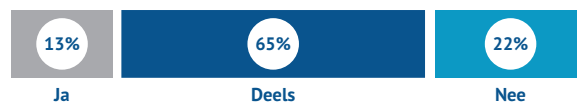
“[openheid] is eng maar de organisatie is niet tegen. Na een zwaar due diligence traject is openheid mogelijk.”

– een bank

“Samenwerking met derden vraagt om ander managementaanpak”

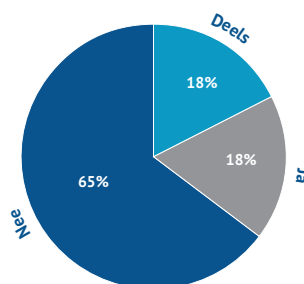
– een bank

Het openstellen van onze distributiekanaal voor diensten van derden dwingt ons tot meer innovatie



Figuur: Openstellen dwingt to meer innovatie

Openheid is eng: elke keer dat we derde aanbieders toe willen op ons op platform is de organisatie tegen



Figuur: Openheid is eng

Knelpunt 4.

Een platform is niet meteen rendabel

User first, monetization second. Zonder gebruikers geen verdienmodel. Het kan even duren voordat je de interactie op een online platform te gelde kunt maken. Het blijkt, vooral binnen de grote organisaties, moeilijk om met deze onzekerheid om te gaan. Ze vinden het lastig om afscheid te nemen van de vaste stroom aan inkomsten uit marges. Bovendien zijn zij gewend om op basis van business cases hun innovatiebudgetten te moeten verantwoorden. Komt de investering wel uit? En wanneer dan?

Natuurlijk zoeken de kleinere spelers ook naar manieren om geld te verdienen, maar dat weerhoudt ze niet om van start te gaan. Er lijkt meer geduld om de aandeelhouderswaarde op langere termijn te maximaliseren. Een typisch verschil tussen een budgetteerder en een investeerder.

In de financiële sector ligt het ontvangen van vergoedingen voor data vaak gevoelig.

Financiële data bevatten immers vaak bijzondere persoonsgegevens - waarvoor extra privacy-waarborgen gelden - en klanten zijn niet gewend dat banken en verzekeraars hun data voor meer doeleinden gebruiken. Dit in tegenstelling tot sociale platforms of retail organisaties.

Knelpunt 5.

Onvoldoende executiekracht

Ons onderzoek laat zien dat er een hoop misgaat bij de uitvoering van de platform-ambities. Vooral bestuurders en managers van grotere gevestigde organisaties geven aan tegen interne belemmeringen aan te lopen. Het lijkt erop dat deze instellingen vooral willen leren van en investeren in andere platformbedrijven en fin techs. De stap om daadwerkelijk zelf een platform te worden, is nog steeds een stap te ver.

Hoe volwassen vinden de geïnterviewden de (platform)visie en het executievermogen van hun organisatie? In antwoord op deze vraag blijken er nogal wat 'platform posers' zijn: organisaties met een sterke platformvisie, maar een gebrek aan vermogen om deze uit te voeren. Er zijn ook

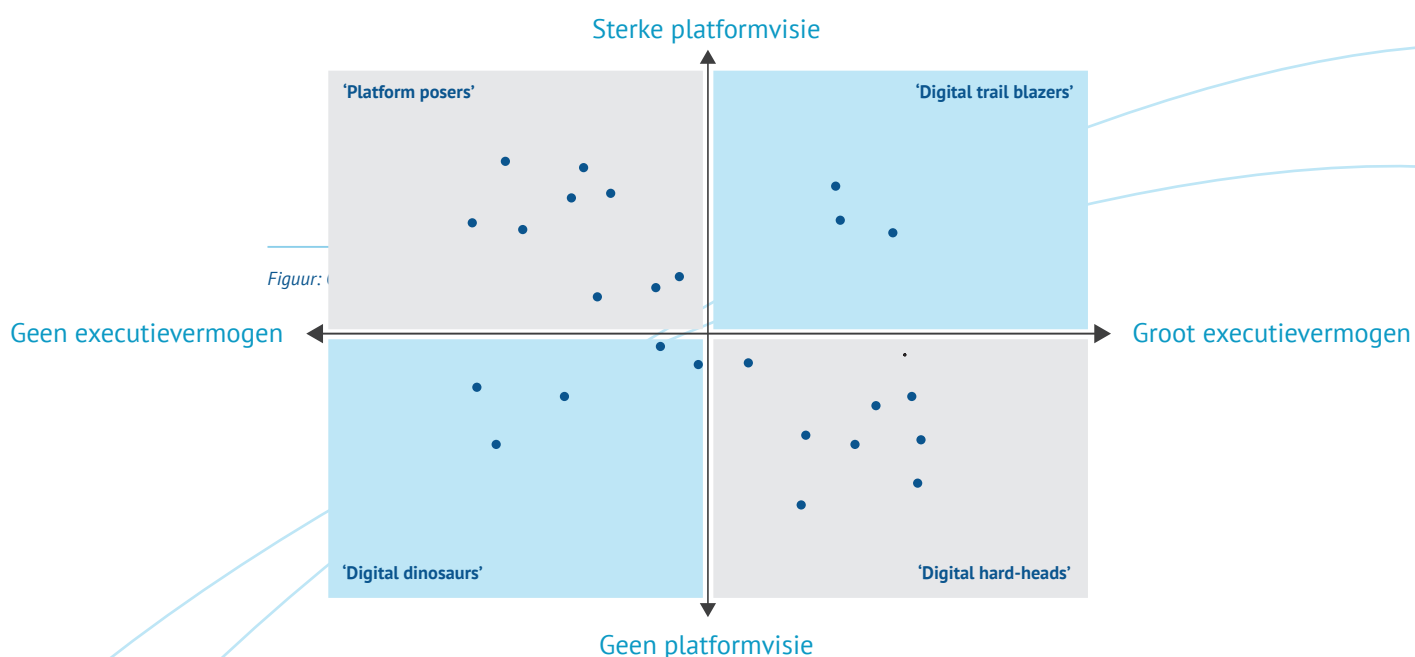
veel 'platform hardheads': geen visie en geen executievermogen.

De gestelde vraag is in feite de vraag naar hoe goed de organisatie is in het realiseren van haar (verander)doelen. **Hoe goed is deze in strategie-executie?**

Waar jonge financiële organisaties mee worstelen

De nieuwe generatie financiële dienstverleners worstelt met heel andere knelpunten in de uitvoering van hun strategie voor platformization. Zij blinken uit in het uitvoeren van nieuwe ideeën. Openheid en innoveren met derden is hun tweede natuur. Het probleem van deze financiële organisaties is een gebrek aan middelen. Ze willen wel, maar moeten noodgedwongen veel aandacht besteden aan de financiering.

Daarnaast geeft een geïnterviewde aan moeite te hebben bij het inzetten van goede algoritmes voor de matching. Vooral het vinden van de juiste skills daarvoor - tegen de juiste vergoeding - blijkt een uitdaging.



Figuur: Volwassenheid in executie van platformstrategie



“De business case, wanneer verdienen we er geld mee, is altijd een issue. Die zorgt uiteindelijk voor een verkeerde focus.”

- een bank

“Het speelt absoluut dat het nu belangrijk(er) is wat een investering plevet.”

- een grootbank

“Return on investment moet er zijn.”

- een bank

“De negatieve business case (investeren om revenue attrition te voorkomen) wordt nog te weinig gesteund.”

- een bank

“Constante zorg is laten zien dat we er geld mee verdienen. Wat levert zo’n platform op? Hoe verdienen we eraan?”

– een fintech

“We zijn ‘platform posers’ omdat we als organisatie meer willen dan waar wij toe in staat zijn.”

- een bank

“Er moet een schets zijn van het achterliggende verdienmodel ... Het monetizen is een laatste stap ... om daar vanaf het begin af aan op te hameren, dát kan killing zijn.”

– een grootbank

“Het verdienmodel en het aantonen hoe je daar geld mee kunt verdienen. Dat kunnen we minder goed uitleggen.”

– een grootbank



TIEN AANBEVELINGEN VOOR EXECUTIE VAN EEN PLATFORMSTRATEGIE

We hebben gezien dat het voor veel - vooral gevestigde - organisaties erg lastig is om hun platformstrategie daadwerkelijk uit te voeren. Als specialist in strategie-executie maken wij ons

juist hier elke dag druk om: het realiseren van duurzame prestatieverbeteringen. Op basis van onze expertise en verhalen uit interviews geven we tien concrete aanbevelingen voor de executie van platformstrategie. **De aanbevelingen op een rij.**



1. START MET JE KWALITEITEN



2. KEN JE ECOSYSTEEM EN KIES



3. ZORG VOOR STRATEGISCHE WENDBAARHEID



4. VERKEN EN EXPERIMENTEER MET VERDIENMODELLEN



5. DRAAG DE STRATEGIE (UIT) VANUIT DE TOP



6. SELECTEER EN BALANCEER





7. ORGANISEER HET APART



8. ONTWERP JE IT MODULAIR EN START VANDAAG AL



9. VERZAMEL, MEET EN EXPERIMENTEER



10. KIES VOOR 20% STRATEGIE, 80% EXECUTIE



Aanbeveling 1. Start met je kwaliteiten

Het is van wezenlijk belang om de kernkwaliteiten van je organisatie te kennen en daarop voort te bouwen. Alleen zo kun je goed kiezen tussen zelf een platform ontwikkelen en/of als marktkraam aansluiten op andermans platform. Een goed startpunt voor hiervoor is de missie, de visie, de waarden van de organisaties. Ofwel, 'het grote waarom' van de organisatie. Wat zijn de dieperliggende motivatie en drijfveren? Past hier wel de beoogde platform-strategie bij?

Analyseer vervolgens de 'strategische capabilities' van de organisatie. Deze vallen uiteen in twee categorieën: de harde en de zachte kwaliteiten. De harde kwaliteiten zijn onder meer de structuur, het systeem van prestatie management, de processen en de technologie. De zachte kwaliteiten zijn onder meer de cultuur, gedrag en de stijl van leidinggeven en samenwerken. Stel op basis hiervan vast: heb ik de juiste kwaliteiten in huis om de gewenste platformstrategie te kunnen uitvoeren?



Aanbeveling 2. Ken je ecosysteem en kies

Om te weten in welke markten jij voldoende potentie hebt op zelf een platform op te zetten, moet je de verschillende waardeketens kennen waarbinnen je opereert. Jouw unieke positie in de waardeketen bepaalt de marktpotentie. *Welke spelers zijn er? Wat is de relatieve macht van elke speler? Wie bepaalt de condities in die keten, zoals plaats en prijs? Hoe makkelijk is het om met een platform hiertussen te gaan zitten? Welke unieke positie kun jij innemen?*

Breng daarom je ecosysteem in kaart en bepaal welke unieke waarde jij daarin toevoegt. Neem in het ecosysteem alle partijen mee die betrokken zijn bij een bepaalde waardeketen, of een 'ervaringsketen' rond een bepaalde dienst of gebeurtenis. Een voorbeeld is het kopen van een huis. Dit begint niet bij een hypotheek, maar bij heel andere spelers dan een financiële dienstverlener. Jouw platform kan bijvoorbeeld data samenbrengen om keuzes makkelijker te maken. Of om een aantal stappen in de keten over

te slaan. Of door een betere ervaring aan te bieden.
You name it.

Zo kun je de marktpotentie van een eigen platform afwegen tegen de marktpotentie van het aansluiten op platforms van anderen. **En kun je kiezen: *my platform or yours?***

Stappenplan 'ecosysteem mapping'

1. Leer het hele ecosysteem kennen
2. Breng alle klantreizen in kaart en door dit ecosysteem heen gaan
3. Begrijp de relatieve macht van alle spelers binnen het ecosysteem
4. Bedenk hoe je precies waarde kunt toevoegen met een platform



Aanbeveling 3: Zorg voor strategische wendbaarheid

Om je strategie te laten slagen heb je slagkracht, agility en snelheid nodig. Dat geldt voor elk modern strategie-vraagstuk, maar zeker voor platformization. Omdat er zoveel variabelen zijn die een platformstrategie bepalen, en deze

op voorhand ook onvoorspelbaar zijn, moet je wendbare platformstrategie hebben. De keuze tussen 'my platform or yours' is niet voor altijd. Er zijn boekenkasten volgeschreven over het begrip agility. Maar wat maakt een platformstrategie en het proces van strategievorming wendbaar? Uit eerder onderzoek van Turner kwamen twaalf belangrijke factoren naar voren die wendbaarheid bepalen: van effectieve besteding van tijd en middelen tot parallel en iteratief werken. Bouw deze wendbaarheid in je strategievorming en executie in en test hierop.

Test je platformstrategie

Gebruik een 'challenge'-sessie met het leiderschapsteam en relevante betrokkenen om de platformstrategie te testen. Houdt de strategie stand in iedere toekomstige situatie? Kun je tijdig bijsturen op veranderingen in de omgeving? Heb je voldoende snelheid in je executie zodat je iteratief je strategie kunt bijstellen. Een goede, kritische sessie helpt om de strategie te laten aansluiten op de veranderlijke praktijk van online platforms.

Wendbaarheid, 'agility'	Agile
1 Strategie inhoud	Duidelijke visie, flexibiliteit onderweg. Korte en lange termijn even belangrijk. Iteratief: eerder ontwikkeld, 'emerging', dan blauwdruk. Besteding tijd en middelen: max. 20%
2 Business model en proposities	1 focus: waardecreatie voor klanten. Scope: de gehele waardeketen en het netwerk
3 Structuur	Gestructureerd binnen tijdelijkheid. Flexibiliteit door multidisciplinaire teams en samenwerking.
4 Innovatievisie	Dualisme: 2e snelheid voor innovatie. Door aparte structuur & ICT.
5 Processen	Geharmoniseerd waar mogelijk, flexibel waar nodig. Keten- in plaats van afdelingsprocessen.
6 Structuur & Besturing	Kleine teams. Autonoom en vrij ('passe partout'). Snelle reacties op kansen en bedreigingen, effectief risicomanagement en kortcyclische sturing op wat wel/niet werkt. Besluitvorming o.b.v. systematische informatie verzameling, ontsluiting, interpretatie en gevolgtrekking.
7 Leiderschap	Loslaten van de behoefte de enige juiste oplossing te willen + verbindende kwaliteiten.
8 Cultuur en medewerkers	Intrinsiek eigenaarschap, willen > moeten. Zelfsturing. X-disciplinair werken als 2e natuur.
9 Executieve visie en -methoden	Strategie = executie. Strategisch bewijs komt uit executie. Ontwerp een prototype / MLP, snel 1e executiegolf in, leren van falen, aanpassen, opschalen wat werkt.
10 Alignment	In alle standen elke dag.
11 Flexibiliteit en vasthoudendheid	De wijsheid om te weten waar we vasthoudend moeten zijn en de strategie juist moeten aanpassen.
12 Focus en eenvoud	Hoe minder ballast, hoe makkelijker het keren is.

Figuur: twaalf factoren voor wendbaarheid



Aanbeveling 4: Verken en experimenteer met verdienmodellen

We zagen dat het vooral binnen gevestigde organisaties moeilijk is om te wachten op inkomsten uit een platform. Maar om je platform de kans te geven te groeien, moet je blijven focussen op die waardevolle interactie en niet té snel aan het verdienen eraan.

Vertrouw erop dat, als er een waardevolle interactie is, eraan kan worden verdiend. Het is alleen nog niet duidelijk hoe. Dit kan alleen proefondervindelijk. Onderzoek welke mogelijkheden er zijn om te verdienen aan zo'n platform en experimenteer met verschillende verdienmodellen. In de regel geldt dat het gratis weggeven van matching en toegang vaak een slimme manier is om in het begin positieve netwerkeffecten te krijgen. In een later stadium kun je bijvoorbeeld vergoedingen voor premiumfuncties vragen. Users first, monetization second.



Aanbeveling 5: Draag de strategie (uit) vanuit de top

Om een platformstrategie uit te kunnen voeren, moet je die echt vanuit de top (uit)dragen. We zagen al dat gevestigde organisaties anders moet gaan denken en werken. Bovendien betekent de omslag naar een nieuw bedrijfsmodel vaak dat er gekannibaliseerd wordt op het bestaande bedrijfsmodel. Zo'n omslag vraagt om lef, een duidelijke visie, en een mandaat op het hoogste niveau. Het is daarom onontbeerlijk om de platform-strategie ook letterlijk een topprioriteit te maken. Laat de top de strategie doorleven. Want als de top geen omslag in denken maakt, hoe kunnen zij anderen dan overtuigen? Als het management er niet in gelooft, gaat niemand erin geloven. Het klinkt als een open deur, maar zonder een gedragen strategie mislukt iedere executie.

Appeleer met een goed verhaal

Investeer in een goed strategisch 'verhaal'. Storytelling is populair en niet voor niks. De motiverende kant van de platformstrategie is namelijk net zo belangrijk als de informerende. Een goed strategisch verhaal raakt de emoties van de medewerkers. En mag zeker ook feiten en cijfers bevatten. Een sterke overdracht is bepalend voor het effect. Een goed voorbeeld hiervan is de visie op platforms die ING-topman Ralph Hamers uitdraagt. Het lukt hem keer op keer om mensen mee te krijgen met zijn verhaal en ze te motiveren voor de platformdoelen van ING.

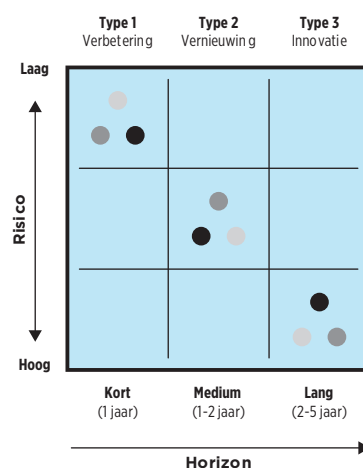


Aanbeveling 6: Selecteer en balanceer

Om een platformstrategie uitvoerbaar te maken moet je een serie concrete en coherente projecten starten. Het is slim om hierbij onderscheid te maken tussen projecten met korte en lange doorlooptijd, en tussen projecten met een hoog en laag (faal)risico. Tussen projecten die alleen verbeteringen op het bestaande bedrijfsmodel doorvoeren, en projecten die zich richten op fundamentele innovatie. Wij hameren altijd op een gebalanceerd projecten portfolio met initiatieven voor verbetering (type 1), vernieuwing (type 2) en innovatie (type 3).

Voor veel organisaties is überhaupt kiezen tussen projecten al een uitdaging. Toch is dat belangrijk. Niets is zo dodelijk voor de executie als het in standhouden van te veel veranderprojecten naast elkaar. Een platformstrategie is voor gevestigde

Gebalanceerd portfolio



● ● ● Strategische prioriteit, donker is hoog
(Grootte is netto contante waarde)

organisaties bijna altijd een type 3 verandering: een verandering naar een geheel nieuw verdien- en bedrijfsmodel.



Aanbeveling 7: Organiseer het apart

Het ontwerpen van een platform of het aansluiten op een ander platform, kun je meestal beter weg van de bestaande structuur organiseren. Dat is een paardenmiddel, maar het helpt om vaart te maken en oud 'marktkraam-denken' te voorkomen. Dit is vooral een aanrader voor de grote gevestigde organisaties, waar het denken en werken in silo's de vaart haalt uit initiatieven.

Breng platforminitiatieven onder in een eigen team, onder een eigen naam en wellicht op een andere locatie. Op deze manier kun je volop gasgeven en bereik je een hogere, tweede snelheid voor je type 3 initiatief. Zorg daarbij wel voor enige koppeling met de bestaande organisatie, zodat het initiatief ooit weer geïntegreerd kan worden. En of je het nou helemaal apart organiseert of semi-apart, je moet altijd in twee snelheden kunnen denken in zo'n constructie. Dat noemen we een Januskop, een schizofrene manier van managen. Het is ingewikkeld, maar geeft uiteindelijk het beste resultaat.



Aanbeveling 8: Ontwerp je IT modulair en start vandaag

Om zelf een platform op te zetten, zijn er vaak forse veranderingen en investeringen in IT nodig. Het kan verleidelijk zijn om hiermee te wachten. Totdat je precies weet welke rol je precies vervult in het ecosysteem. Totdat je strategie goed getest is. Totdat er een aansprekend verhaal is. Totdat je een apart organisatieonderdeel hebt bemenst. Toch is het vaak verstandig om juist met de IT kant te beginnen. Zonder goede infrastructuur kun je je platformstrategie namelijk überhaupt niet

uitvoeren. Begin met je doelarchitectuur: wat heb je straks nodig aan IT capabilities en services in je platformorganisatie? Wat zijn de eisen aan de bijbehorende stekkerdoos en data lakes? Zet je vervolgens huidige IT-landschap ernaast en bepaal de investeringen die nodig zijn en je roadmap ernaartoe. Begin vandaag, want de realisatie ervan is altijd weerbarstig.

Ook als je kiest om op andermans platforms aan te sluiten, zal je waarschijnlijk grote veranderingen moeten doorvoeren. Jouw producten en diensten moeten namelijk aansluiten op dat platform. En het liefst een beetje makkelijk. Bovendien zal elk platform weer andere eisen stellen, en die eisen zullen ook nog eens voortdurend veranderen. Als je dus kiest voor het aansluiten op andermans platform, dan moet je jouw producten modulair net met API's inrichten. Anders rijzen de IT kosten de pan uit.



Aanbeveling 9: Verzamel, meet en experimenteer

Om steeds die unieke waardevolle interactie te kunnen bieden op je platform, moet je voortdurend kunnen veranderen. Immers, de continue zoektocht naar de ultieme klantervaring en de ontwikkeling van je concurrenten staan nooit stil. Een wendbare strategie is de basis, het creatief en proefondervindelijk inspelen op bestaande en latente klantbehoeften geeft de 'doorbraak'.

Hiervoor moet het effect van alle veranderingen in processen, algoritmes en proposities meetbaar zijn gemaakt. Dit vraagt het consequent verzamelen en analyseren van alle mogelijke data over iedere individuele interactie/transactie. Succesvolle platforms experimenten continu met behulp van meetbaar gemaakt klantgedrag. Dat zijn de zogenaamde 'harde' klantdata. En dat is anders dan 'zachte' klantdata, de meningen van klantdata uit klantpanels of reviews.

Wat moet je meten?

Wat je precies moet meten en hoe is sterk afhankelijk van het type platform, maar het begint altijd met het nagaan wat echt belangrijk is voor afnemers en aanbieders op je platform. Wat is voor hen van waarde? Het is heel goed mogelijk dat een platform bepaalde data niet nodig heeft. En dat het verzamelen van veel data niet bijdraagt – of zelfs in de weg staat – aan de waarde die afnemers en aanbieders op het platform ervaren.



Aanbeveling 10: Kies voor 20% strategie, 80% executie

Succesvolle strategie-executie staat of valt met een optimale snelheid en gebruik van tijd en middelen. Draai daarom de besteding van tijd en middelen radicaal om. Besteed hooguit 20% aan het formuleren van de platformstrategie, en 80% van de middelen en tijd aan pure platformexecutie (en geef tijd ook een budget). Verhef de aanwending van tijd tot nieuwe KPI.

Strategie begint met woorden, succesvolle executie met daden. Uit eerder onderzoek van Turner bleek dat veel organisaties zich tijdens de strategie-executie alleen richten op de verdeling van mensen en middelen. Dat is op zich niet verkeerd, maar de juiste aanwending van tijd is een net zo belangrijke succesfactor. Jezelf verliezen in conceptueel denken is een snelle reflex, een natuurlijke gewoonte maken van executie is daarom de grote uitdaging. Halveer daarom de businessplanning, sta alleen nog één A4 toe per platforminitiatief, en ontwikkelen en implementeer deze initiatieven iteratief. Meet dit gedurende een jaar en vergelijk het met eerdere resultaten.

Versnel vernieuwing & executie

Om de kwaliteiten van de organisatie te kunnen meten heeft Turner een online Strategy Execution & Change Accelerator ontwikkeld, SECA.nu. Dit is een onderzoekstool die aan de hand van 25 vragen een zeer nauwkeurige analyse geeft van de volwassenheid in strategie-executie. Invullen duurt maximaal twintig minuten en geeft de deelnemers online en real-time informatie over de aanwezige executiekracht van hun organisatie in relatie tot benchmarks

Tenslotte, maak er werk van

Aan de start van onze interviewronde, waren wij erg nieuwsgierig naar hoe financiële instellingen omgaan met de platformtrend. Dat vrijwel iedereen de trend herkende en dat het binnen de organisatie speelt, was bemoedigend. Wij vinden het echter zorgwekkend dat er maar weinig instellingen zijn die een heldere keuze en executiestrategie hebben geformuleerd. We herkennen de belemmeringen die zijn genoemd om echt werk te maken van platformization. Toch kun je als financiële instelling in Nederland niet te lang wachten. De platformization van de financiële sector komt eraan, dus kies: my platform or yours?



Verantwoording

Turner deed onderzoek naar platformization - de opkomst van online platforms - binnen de financiële sector in Nederland. Wij spraken 40 organisaties over wat zij doen aan platformization, waarom ze dit doen en wat hun ervaringen zijn.

Onze vragen waren onder meer:

- *Speelt het thema?*
- *Wat doen jullie?*
- *Waarom is het belangrijk?*
- *Hoe pak je het aan?*
- *Wat zijn succesfactoren?*
- *Wat zijn faalfactoren?*
- *Hoe volwassen is jullie digitale visie?*
- *Hoe volwassen is jullie executievermogen?*

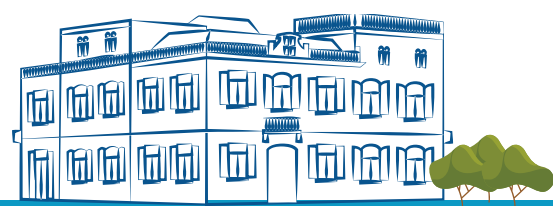
Met dank aan:

*ABN Amro | ACM | Aegon | AFM | Allianz | a.s.r.
Bizcuit | Buddy Payment | Bung | DB | DNB
Dynamic Credit | Funding Circle | Hypotheker | ING
KAS Bank KNAB | MDP | MinDoktor | NN | ONVZ
Rabobank | Van Lanschot | Vereende | VKG
Volksbank | Zorgeloosch*

Om verder te lezen:

- Ontketend – Toezicht op een open bankensector, De Nederlandsche Bank, 2018
- Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker, Sangeet Paul Choudary, Harvard Business Review, April 2016
- Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy - And How to Make Them Work for You, Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker, Sangeet Paul Choudary, Norton & Co, 2016
- Strategie = Executie. Sneller verbeteren, vernieuwen én innoveren in een nieuwe tijd, Jacques Pijl, Management Impact, 2020

TURNER'S FINANCE PRAKTIJK



Waar we het voor doen

Wij geloven in de waardevolle maatschappelijke bijdrage van financiële instellingen. Wij vinden dat banken, verzekeraars en pensioenfondsen zichzelf opnieuw moeten uitvinden om ook waardevol te blijven in de toekomst. Zodat zij manieren vinden om compliant en concurrerend te blijven en - tegelijkertijd - radicaal te innoveren. Dat is een pittige strategische opgave, waar wij ons graag voor inzetten.

Wat we doen

Ons team van specialisten werkt dagelijks aan strategie-executie in de financiële sector. Zo realiseren we een doorbraken in klantprocessen van financiële instellingen. Ook zetten we compliance in als motor voor verandering. Daarnaast zijn wij partner om innovaties te realiseren in nieuwe samenwerkingsvormen. Dat doen wij voor banken, verzekeraars en pensioenfondsen, maar steeds vaker ook fin techs en andere partners in het financiële ecosysteem.

Werk maken van platformization? Neem contact op met:



Antal Ruiter
Specialist
Platformization
aruiter@turner.nl



Thijs Venneman
Specialist Open Banking
& Insurance
tvenneman@turner.nl



Dodijn Velema
Specialist Banking
dvelema@turner.nl

OVER TURNER

Wij zijn Turner, een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in strategie-executie. Samen met de organisatie een nieuwe strategie daadwerkelijk realiseren, daar gaan we voor. Wij werken aan vraagstukken die ertoe doen in de financiële dienstverlening, het onderwijs, de gezondheidszorg en de publieke sector. Onze specialisten zijn oprecht betrokken professionals, met kennis van het vak en de sector. Zij brengen niet alleen hun expertise in, maar ook een flinke dosis lef, creativiteit en inlevingsvermogen. Samen bedenken we onverwachte en innovatieve oplossingen. En alleen zo realiseren we duurzame verbeteringen voor alle stakeholders.

Turner
'Huize de Boom'
Arnhemseweg 107
3832 GK Leusden
033 285 9300
www.turner.nl

