

Kwamen we tien jaar geleden nog met pruttelende modems het internet op, tegenwoordig gaat dat geruisloos via de smartphone. We zijn *always on*. Professor Cor Molenaar leidt ons in dit artikel door de fases die het internet is doorgemaakt en beschrijft hoe e-commerce zich daarbinnen heeft ontwikkeld. Uiteindelijk geeft hij ons ook een klein kijkje in de toekomst.

# Evolutie in internetgebruik leidt tot disruptie

Tekst: Cor Molenaar  
 Beeld: Twinkle/BBP Media

Tien jaar geleden begon een nieuwe fase in het gebruik van internet: de communicatiefase. MSN, Hyves, Skype, reviews, blogs en chatrooms worden steeds populairder. Internet is niet langer een platform voor bedrijven met webwinkels (pure players en multi-channel), maar wordt ook een communicatieplatform voor particulieren.

## De substitutiefase

Voorafgaand aan de communicatiefase is er sprake van een *substitutiefase*. Oude processen en activiteiten worden vervangen door virtuele, omdat dat nu eenmaal goedkoper en makkelijker is. Brieven schrijven wordt e-mailen, kopen wordt (web)shoppen en we gaan online berichten met elkaar delen en video's kijken - YouTube wordt opgericht in 2005. In deze substitutiefase is internet vooral een toepassing voor bedrijven en wordt het gezien als een nieuwe manier van zakendoen. Internet is nieuw, onbepaald (24/7 beschikbaar) en heeft geen fysieke beperkingen: eigenlijk een pot van goud, als je snel en innovatief bent. Maar in 2002 en 2003 is het ook de nekslag voor veel dromers en idealisten. Uit de as herrijzen echter bedrijven, die het businessmodel wél op orde hebben of die wél een reëel toekomstbeeld hebben. In Nederland is Bol.com er daar één van. Daarnaast transformeert Wehkamp van postorderbedrijf naar webwinkel en begint Coolblue aan zijn opmars gebaseerd op *customer intimacy*.

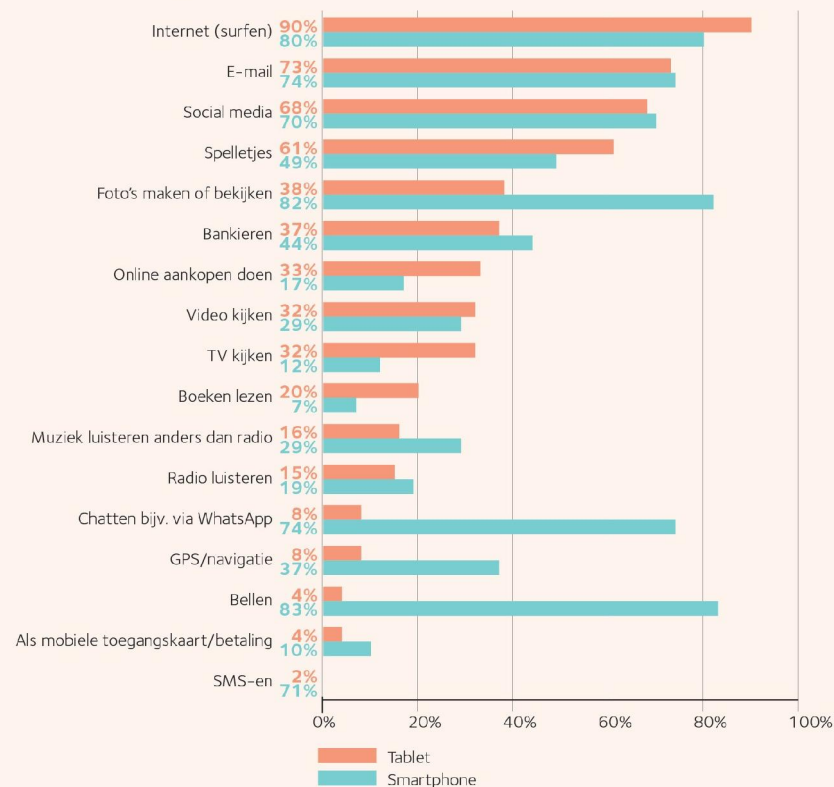
## De communicatiefase

De communicatiefase leidt tot veel nieuwe toepassingen en tot een grote acceptatie bij consumenten. Zij adopteren het gebruik van internet, willen investeren in nieuwe *devices* en zijn bereid hun eigen gedrag te veranderen. In eerste instantie zijn deze veranderingen nog computer-gebaseerd. We gaan skypen, msn'en en hyven, al snel gevolgd door youtuben. Maar ook Facebook groeit langzaam maar zeker van ontmoetingsplaats voor studenten tot wereldwijd vrienden- en communicatieplatform. Het netwerk start in 2006 en de echte doorbraak komt na de beursgang in 2012. Met drie miljard actieve gebruikers is Facebook hét voorbeeld van de communicatieve toepassing van internet.

Daarnaast wordt ook de toegang tot internet makkelijker en gebruiksvriendelijk. De iPhone is in 2007 de eerste smartphone en hij wordt nog steeds bij elke nieuwe versie gezien als innovatief. Momenteel bezitten meer dan tien miljoen Nederlanders (ongeveer 90 procent van 16 jaar en ouder) een smartphone, waarmee ze altijd en overal toegang hebben tot internet. Wifi is gemeengoed in winkels en de meeste winkelcentra, hotels en restaurants. Nieuwe

## Gebruik internet in 2014

Bron: GfK - 'Trends in Digitale Media 2014'



goedkope toepassingen ondersteunen de behoefte aan communicatie: WhatsApp, begonnen in 2009, overgenomen door Facebook in 2014, is daar een voorbeeld van. Op dit moment zijn er 900 miljoen actieve gebruikers van deze *push*-dienst. Internet zorgt voor transparantie, mensen communiceren direct (*peer to peer*) met elkaar of geven - gevraagd en ongevraagd - hun mening. Bedrijven kunnen niet achterblijven.

## Ontwikkeling bij bedrijven

Bedrijven zijn traag in het gebruik van deze nieuwe toepassingen. Nog steeds nemen ze social media niet altijd serieus. Nog altijd zijn bedrijven bang voor de impact van veranderingen. Toch ontstonden die veranderingen doordat bepaalde functies werden overgenomen. Het uitbesteden van functies als logistiek, HRM of automatisering door bijvoorbeeld cloud-toepassingen, vraagt om een andere organisatievorm.

Maar vanuit deze 'collaboratie' komen ook nieuwe diensten. Zo is Booking.com een bekend voorbeeld van een bedrijf dat de reserveringsfunctie van hotels heeft over-

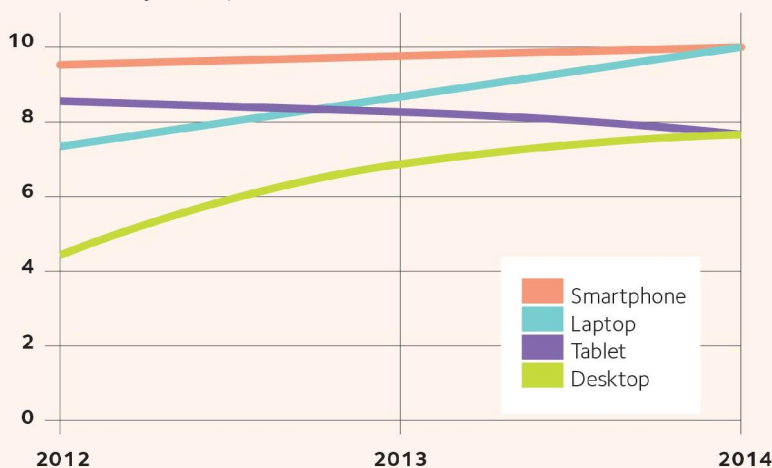
Nog steeds zijn bedrijven bang voor de impact van veranderingen



## Hoeveel Nederlanders een bepaald apparaat bezitten

Bron: GfK Retail en Technology

Aantallen in miljoenen, op basis van consumentenonderzoek GfK



genomen. Ticketaanbieders als Vliegwinkel.nl en Cheaptickets.nl bieden een dienst aan om gemakkelijker en voordeliger een vliegticket te boeken en maken daarmee het reisbureau voor deze functie overbodig. Daarnaast worden zoekmachines geavanceerder en bieden ze steeds meer diensten aan, die gerelateerd zijn aan de zoekfunctie. Google innoveert en faciliteert volop: na Google Search volgde Google Shopping, Google Real Estate, Google Wallet. Het gaat om concentreren (van bezoekers), faciliteren en verbinden. Zo is Google een voorloper om bezoekers te binden met nieuwe toepassingen. Ook de eerste grote online winkel Amazon.com (1995) wordt steeds meer een platform voor online diensten; nieuwe diensten als *Streaming* om video's te bekijken, Prime met extra faciliteiten voor trouwe kopers, e-boeken in abon-

### Hybride gedrag

Bij hybride gedrag wordt de keuze van het medium door het moment bepaald. Bovendien wordt er voor diverse activiteiten van andere media gebruikgemaakt, bijvoorbeeld kijken in de winkel en kopen op internet, of andersom. Ook via smartphone communiceren en kopen in de winkel is mogelijk. Een onvoorspelbaar gedrag, waarbij de gebruiker elke keer een andere keuze kan maken.

De net  
 begonnen  
 platformfase  
 leidt nu al tot  
 disruptie

nementsvorm (*Kindle unlimited*), en een eigen ebookreader, maar ook diensten als hostingbedrijf en later als marktplaats voor andere aanbieders. Amazon is nu het grootste webhostingbedrijf in de wereld en met de marktplaats kunnen retailers ook via internet en de faciliteiten van Amazon verkopen. Langzaam maar zeker gaat het gebruik van internet een nieuwe fase in, de platformfase (2014).

### De platformfase

Deze platformfase bouwt door op de vorige twee toepassingsfasen: eerst werden fysieke processen vervangen door virtuele processen (bedrijfsgericht), daarna gingen gebruikers elkaar informeren en met elkaar communiceren en kwamen er nieuwe communicatietoepassingen tussen consumenten en bedrijven, of werden bedrijfsfuncties geïntegreerd. Nu worden deze twee fasen samengevoegd tot een nieuw toepassingsgebied met verstrekende gevolgen, namelijk op basis van een platform. Hierbij worden de sociale verbintenissen gekoppeld aan informatie en zakelijke toepassingen. Facebook bijvoorbeeld biedt de mogelijkheid om heel gesegmenteerd te communiceren op basis van profielen. Deze fase is eigenlijk pas begonnen, maar leidt nu al tot disruptie in zowel het particuliere leven als bij de retail. Consumenten kopen via een platform als Thuisbezorgd.nl, of via de marktplaats van Bol.com. Hierbij vertrouwt de klant deze aanbieders die eigenlijk de marketingfunctie overgenomen hebben. Er ontstaan nieuwe concepten, waarbij het bijvoorbeeld mogelijk wordt om direct bij fabrikanten te kopen, zoals via Aliexpress.com of Tmart.com. Hierdoor kan de bestaande supply chain imploderen en fabrikanten kunnen dan via een platform direct verkopen aan klanten.

Processen, activiteiten en gedrag van particulieren en bedrijven zijn gebaseerd op internet. Was er in het begin alleen sprake van pure players (op internet), later ontstonden multichannel en omnichannel toepassingen. Nu is er veel meer sprake van een hybride gedrag (zie kader) bij klanten en bedrijven, waar een hybride aanbod tegenover moet staan. Keuzes worden steeds meer gemaakt op grond van kennis, gebaseerd op internetinformatie.

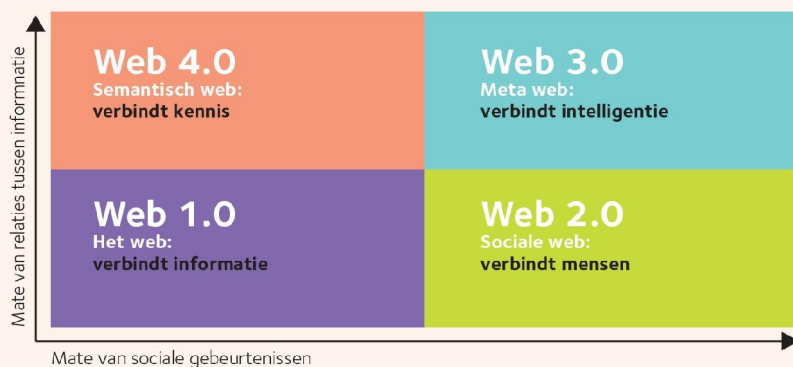
### Nieuwe concepten en toepassingen

Door de veelheid aan aanbieders en het onoverzichtelijke aanbod is een verregerende concentratie logisch. Kleinere bedrijven kunnen aansluiten bij dominante grote aanbieders als Amazon.com, Wehkamp of Bol.com. Ze kunnen de gehele afhandeling van online bestellingen uitbesteden, maar ze kunnen ook via deze sites, die veel bezoekers trekken, klanten lokken.

Vooral door de beurgang van Alibaba is ook de ontwikkeling van platformen in een stroomversnelling geko-

## Internet gaat een nieuwe fase in

Bron: Cor Molenaar



men. Een platform biedt direct toegang tot leveranciers en vormt eigenlijk de verbinding tussen vraag (bedrijven of consumenten) en aanbod (bedrijven of consumenten). Het platform neemt de marketingtaak over, maar ook activiteiten als betalingen, verzekering, communicatie en klantcontact. Door deze directe koppeling ontstaat er een grotere concentratie van aanbieders op internet, waardoor klanten minder hoeven te zoeken naar relevant aanbod. Er ontstaat veel vertrouwen in deze tussenpersoon. Een nieuwe concurrentiestrijd dient zich aan.

### Supply chains gaan imploderen

De platformfase heeft direct gevolgen voor de supply chain. De oude analoge structuur wordt vervangen door een digitale structuur van directe koppeling, waarbij tussenliggende schakels overbodig worden. Thuisbezorgd.nl is hier een voorbeeld van: een directe koppeling van een consument met een lokaal restaurant via de tussenkomst van Thuisbezorgd.nl. Niet alleen implodeert de supply chain, maar ook ontstaan nieuwe businessmodellen. De koppeling vindt automatisch plaats in de cloud, waarbij computers directe ondersteuning geven en de afhandeling initiëren.

Opeens staat ook het oude transactiemodel ter discussie. De aanbodeconomie gaat plaatsmaken voor een vraag-economie. Bezit is niet langer meer nodig, gebruik wel en daar wordt op een flexibele manier voor betaald. Uberpop rekent af per kilometer, andere aanbieders werken volgens een abonnementenmodel, zoals softwareleveranciers. Airbnb maakt het mogelijk om je eigen huis tijdelijk te verhuren, waardoor consumenten hun bezit kunnen delen. De cloud verbindt computersystemen met elkaar en maakt

het mogelijk dat bedrijven een deel van de functies uitbesteden aan andere aanbieders, waar ook ter wereld. De directe koppeling via een platform is hier een voorbeeld van, maar ook online betalingen, facturatie, klantenservice of klantcontact. Ook kan de voorraadfunctie van een retailer of fabrikant onder verantwoordelijkheid komen van een leverancier, bijvoorbeeld in combinatie met *drop-shipping*. Nauwe samenwerking en inzicht in de verkoop of productie is dan wel een vereiste. De directe koppeling leidt ertoe dat er minder voorraad nodig is in de winkel (ondersteund met nieuwe logistieke modellen en dienstverleners). De cloud maakt het mogelijk naadloos uit te besteden, maar wel de controle te houden door systeemkoppelingen, *tracking and tracing* of directe communicatie. We staan pas aan het begin van deze toepassingen, die een duidelijk disruptief effect hebben.

### De toekomst

Oude structuren en oude businessmodellen staan ter discussie. Ook de rollen van zowel fabrikanten als retailers zullen veranderen. De cloud maakt koppelingen mogelijk en faciliteert nieuwe structuren. Maar ook de consument verandert door de adoptie van nieuwe toepassingen, zoals de smartphone heeft bewezen. Klanten worden kritischer op wat en waar ze gaan kopen en voor welke prijs. Het is geen kwestie meer dat de webshops een virtuele variant zijn van fysieke winkels. Webwinkels evolueren naar nieuwe platformen en nieuwe diensten. De kennis van klanten en hun directe bereikbaarheid maken dit mogelijk. Online aanbieders gaan samenwerken en bieden gezamenlijk diensten aan, waarbij de oude supply chain vervangen zal worden door nieuwe toepassingen als platformdiensten, drones en zelfsturende auto's, maar ook de integratie van functies zoals hierboven genoemd. Klanten willen steeds meer moment bepaald kopen, kiezen op gemak, onderscheid of prijs. Ze kiezen op basis van relevantie.

Dagelijkse boodschappen laten een andere ontwikkeling zien (veel minder online) dan niet-dagelijkse boodschappen (misschien wel 35 procent online), diensten worden eigenlijk geheel online aangeboden en afgehandeld. Een nieuw speelveld heeft zich aangediend door internet als platform toe te gaan passen, de hoge gebruiksfrequentie van consumenten en de nieuwe focus en *value drivers* van bedrijven. Deze ontwikkelingen zullen de komende jaren een sterke invloed hebben op het dagelijkse leven, zowel privé als zakelijk. In de woorden van Andrew McAfee, mede-directeur van het centrum voor Digital Business, MIT Sloan School of Management in Amerika: *'These are the warm up acts. We ain't seen nothing yet.'* <<

Cor Molenaar is buitengewoon hoogleraar aan de Rotterdam School of Management (RSM), onderdeel van de Erasmus Universiteit.

Door de  
 beurgang  
 van Alibaba  
 kwam ook de  
 ontwikkeling  
 van  
 platformen in  
 een stroom-  
 versnelling

