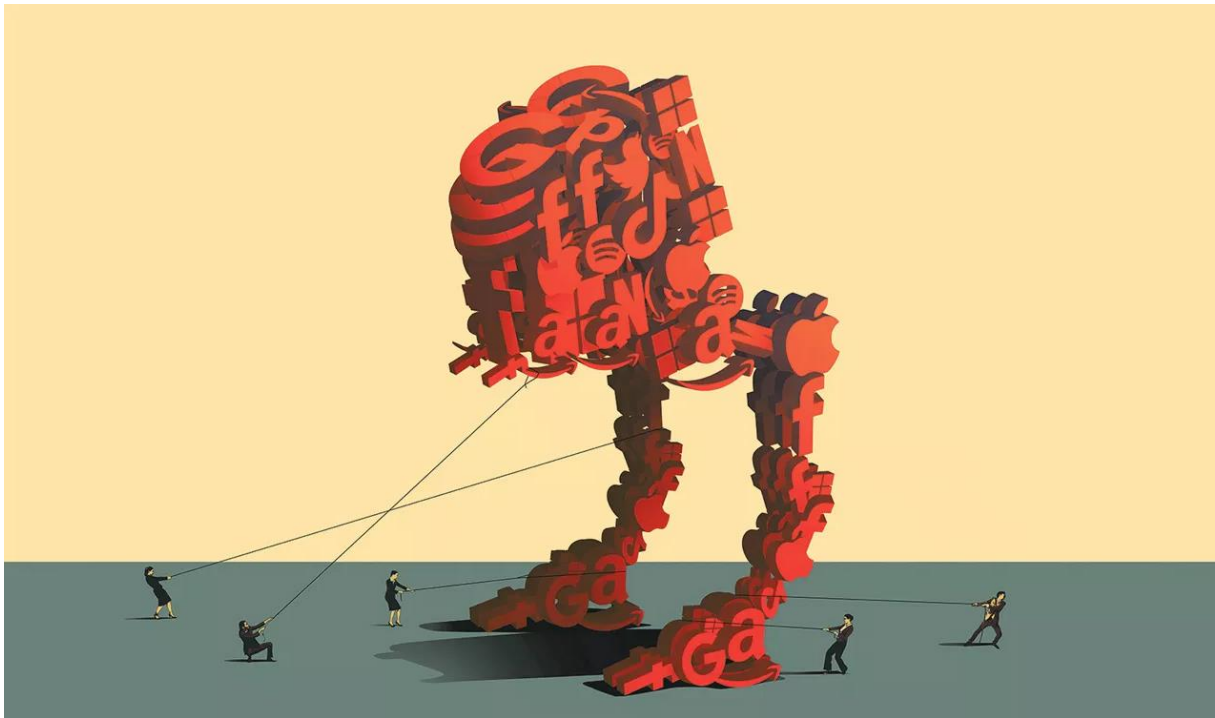


Platforms: Davids, Goliaths en hun klanten



Illustratie Rhonald Blommestijn

RSM
Erasmus

Parttime Master Bedrijfskunde, PMB 2019-2021

Master afstudeerscriptie

New Business: Innovation & Entrepreneurship

Begeleider : Dr. Joris Meijaard

Meelezer : Prof.dr.ir. Gerrit van Bruggen

Student : Patrick Veldhuis

Studentnummer : 062929

©2021 Patrick Veldhuis. De inhoud van deze scriptie valt geheel onder de verantwoordelijkheid van de auteur. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud. Deze scriptie is origineel en bevat geen andere bronnen dan de genoemde.

Samenvatting

Het doel van dit onderzoek is om te analyseren welke strategieën Nederlands digitale platformbedrijven hanteren of zouden kunnen hanteren in hun strijd tegen de steeds grotere marktmacht van internationale digitale platformbedrijven die in Nederland actief zijn of worden. Hoe gaan nationale platformbedrijven om met de klassieke David en Goliath situatie? En hoe waarderen de gebruikers de services van deze nationale Davids en internationale Goliaths als uitvloeisel van deze gevoerde strategieën?

Het onderzoek is gedaan op basis van twee traditionele theoretische modellen; Entrepreneurial Orientation-model (EO) en SERVQUAL-model (SQ). Hierbij geven de elementen van het EO-model richting aan de mate van ondernemerschap van een (platform)bedrijf, wat leidt tot een keuze in strategie. Het SQ-model is gebruikt om vast te stellen of de perceptie van platformbedrijven over hun eigen geleverde service (als uitvloeisel van de strategie) hiaten heeft met de waardering door de gebruiker van specifieke service-elementen.

Het onderzoek bestaat uit een kwalitatief en kwantitatief deel. Met het kwalitatieve en illustratieve kwantitatieve onderzoek wordt getoond welke elementen uit deze traditionele modellen meer of minder relevant of opportuun zijn binnen de platformbedrijven dan andere. Om tot resultaten te komen zijn in totaal 11 interviews gehouden met topmensen binnen platformbedrijven en deskundigen op gebied van platforms. Verder is er een enquête gehouden onder in totaal 281 gebruikers van een nationaal platform (bol.com) en/of een internationaal platform (Amazon.nl).

De gecombineerde resultaten van dit onderzoek leiden uiteindelijk tot een conceptueel model/raamwerk, waarmee de onderzoeksvraag te beantwoorden is. De bevindingen van het onderzoek geven aan dat proactiviteit al lang niet meer alleen het domein is van lokale spelers met specifieke lokale kennis. Data geeft ook internationale spelers deze mogelijkheden om proactief te handelen richting lokale gebruikers. Daarmee is het een noodzakelijke randvoorwaarde geworden voor alle platformbedrijven om relevant en succesvol te zijn. Innovaties op met name (data) technologisch gebied zijn vanwege de grote investeringen het domein van internationale platformbedrijven, de nationale volgen. Nationale platformbedrijven kunnen wel een onderscheidend vermogen realiseren doordat zij meer autonoom kunnen handelen in vergelijking met hun internationale concurrenten. Waar deze internationale partijen onderscheidend vermogen realiseren met een meer agressieve opstelling ten opzichte van (nationale) concurrenten. Terwijl overheden deze macht die hieruit ontstaat bij internationale partijen met regulering trachten te elimineren.

De verschillende accenten in de elementen van ondernemerschap leiden tot andere strategische keuzes, waarbij de specifieke marktomstandigheden hier zeker ook invloed op hebben. Vooral nog lijkt er voor nationale platformbedrijven geen urgentie voor het maken van strategisch onderscheidende keuzes. Dit wordt geïllustreerd in het kwantitatieve onderzoek met hogere waarderingen op bijna alle service-elementen van de nationale speler bol.com ten opzichte van Amazon.nl. Alle platforms zien een beter databeeld van haar gebruikers als noodzaak om relevant te blijven, en diversificatie is een manier om dit te realiseren via een interne (bundeling van diensten) of externe (samenwerkingen) platformstrategie. Waar voor beide van deze strategieën geldt dat marketing en branding belangrijke aanjagers zijn, voor zowel het realiseren van netwerkeffecten als voor het differentiëren. Voor nationale partijen lijkt op termijn het intensief samenwerken vanuit complementaire “verticals”/niches, een toekomstbestendige strategie door met het bundelen van

krachten tussen Davids een vuist te maken tegen de Goliaths. Waardoor op nationaal niveau de services vanuit deze samenwerkingen beter aansluiten bij de Nederlandse wensen dan dat de internationale partijen weten te realiseren. Hiermee blijft of groeit de tevredenheid en loyaliteit van de gebruikers (en dus het succes) van nationale platforms.

Inhoud

Samenvatting.....	2
1. Inleiding	6
1.1. Achtergrond.....	6
1.2. Theoretische onderbouwing	7
1.3. Centrale onderzoeksvraag.....	9
1.4. Onderzoeksopzet.....	10
1.5. Theoretische en praktische relevantie	11
2. Literatuur	12
2.1. Platformbedrijven	12
2.1.1. Ontwikkelingen en trends platformbedrijven	12
2.1.2. Onderverdeling platformbedrijven	13
2.2. Platform concurrentiestrategieën.....	14
2.2.1. Generieke concurrentie strategieën	14
2.2.2. Thema's in platformconcurrentie onderzoek.....	14
2.2.3. Platformstrategieën	15
2.3. Succesfactoren	17
2.3.1. Soorten prestatie-indicatoren	18
2.3.2. Succesfactoren bedrijven	18
2.3.3. Succesfactoren eindklanten	20
2.4. Platformmarktmacht	23
2.5. Conceptueel kader	24
3. Methodologie	26
3.1. Kwalitatieve onderzoeksmethode: Meervoudige casestudie met interviews.....	26
3.1.1. Data-verzameling.....	27
3.1.2. Data-analyse	27
3.2. Kwantitatieve onderzoeksmethode: Enquête.....	28
3.2.1. Data-verzameling.....	32
3.2.2. Data-analyse.....	33
4. Resultaten.....	34
4.1. Kwalitatief onderzoek.....	34
4.1.1. Entrepreneurial Orientation	35
4.1.2. Context	39
4.1.3. Strategie	43
4.1.4. Succes prestatie-indicatoren	47

4.1.5.	Branding	48
4.1.6.	Samenvattend	48
4.2.	Kwantitatief onderzoek	49
4.2.1.	Steekproef	50
4.2.2.	Resultaten enquête	50
4.2.3.	Samenvattend	55
5.	Discussie en Conclusie	57
5.1.	Discussie	57
5.1.1.	Ondernemerschap	57
5.1.2.	Omstandigheden	58
5.1.3.	Strategie	59
5.1.4.	Service / Branding / Succes	61
5.2.	Conclusie	63
5.2.1.	Conceptueel model	65
5.2.2.	Theoretische en praktische bijdrage onderzoek	66
5.2.3.	Beperkingen en aanbevelingen vervolgonderzoek	67
	Bronnen	69
	Bijlagen	74
	BIJLAGE: Interview gids	75
	BIJLAGE: Interview schema	76
	BIJLAGE: Gemiddelde scores service-elementen	77

1. Inleiding

“Wat is onze positie als grote platformen naar je land komen? Ik denk dat wij, de ondernemers in Nederland en België, de afgelopen twintig jaar iets gemaakt hebben wat op hoog niveau staat. Wij hebben een serviceniveau dat hoog staat op wereldniveau. Ik denk dat wij met elkaar het perfecte antwoord kunnen zijn.”

Bol.com directeur Huub Vermeulen naar aanleiding van de komst van Amazon naar Nederland begin 2020 geciteerd op de marketing-site Candid Platform door Oerlemans.

1.1. Achtergrond

De versnelling in digitalisering door de corona-pandemie vanaf begin 2020 heeft retail/e-commerce in Nederland in een stroomversnelling gebracht. Zo blijkt uit de Thuiswinkel Markt Monitor over 2020 (maart 2021) dat de Nederlandse consument in 2020 27% meer online aankopen deed, maar per aankoop gemiddeld minder besteedde, waardoor de bestedingen met maar 7% stegen (in vergelijking met het 2019). Een beeld dat, volgens Thuiswinkel.org, kenmerkend is voor de coronacrisis, de consument geeft veel meer digitaal uit aan producten, maar veel minder aan de duurdere diensten (zoals reizen en events).

Een groot deel van deze e-commerce activiteiten maakt (in meerdere of mindere mate) gebruik van technologie van de grote techbedrijven of concurreert hiermee. Concreet gaat het momenteel vooral om vijf Amerikaanse multinationals, de zogenaamde “Big Five”, “Big Tech” of “Techreuzen”: Alphabet (Google), Apple, Facebook, Amazon en Microsoft. Zij leveren de technologische digitale infrastructuur en zo vormen zij de centrale infrastructuur van een digitaal ecosysteem bestaande uit vele afhankelijke en onafhankelijke platforms.

Platforms kunnen gedefinieerd worden als “marktplaatsen” die bemiddelen in online sociale en/of economische interacties (Kenney & Zysman, 2016). Een platformecosysteem wordt gekenmerkt door relaties die niet zo onafhankelijk zijn als zakelijke marktcontracten, maar ook niet zo afhankelijk als die binnen een hiërarchische organisatie. Het is in wezen een hybride organisatievorm. Omdat een platformtechnologiebedrijf interactie heeft met alle complementoren (leveranciers) van de dienstverlening, en ook de directe contacten met de eindgebruikers¹, hebben deze technologiebedrijven vaak een sterke positie om macht (bijvoorbeeld door middel van promoties) uit te oefenen over het hele ecosysteem met betrekking tot waarde creatie (Rietveld, Schilling, & Bellavitis, 2019). Met deze macht kan de (kwaliteit van de) dienstverlening van het platform geoptimaliseerd worden door incrementele innovatie wat bijvoorbeeld de klanttevredenheid weer verbetert. Macht levert ook financieel voordeel op, maar kan ook betekenen dat een deel van de deelnemers (klanten/partners) alternatieven zoekt bij te veel macht, bijvoorbeeld bij te hoge tarieven.

Het ecosysteem van digitale platforms is grensoverschrijdend en levert naast ontegenzeggelijke voordelen (zoals optimalisering van de kwaliteit van dienstverlening) ook fricties op. Fricties zowel

¹ Complementoren, leveranciers, (verkoop)partners en gebruikers, (eind)klanten, consumenten zijn verschillende termen om actoren aan te duiden als onderdeel van een digitaal platform. De term “platformbedrijf” zal worden gebruikt om te verwijzen naar het gehele platform, de term “(verkoop)partners” als wordt verwezen naar de aanbodkant van het platform en de term “gebruiker/klant” als wordt verwezen naar de vraagkant.

tussen deze bedrijven als landen waarin deze actief zijn, zijn hiervoor kenmerkend (bijvoorbeeld conflicten over arbeidsvoorwaarden in verschillende landen). Door de machtsposities (nieuwe monopolies) van deze internationale bedrijven is er de zorg dat ze overheden en bedrijven in de tang kunnen nemen, wat voortdurend botsende belangen en standpunten oplevert (Van Dijk, Poe, & De Waal, 2018).

Europa en Nederland bekijken deze ontwikkeling dan ook met argusogen en lijken toetreding en dominantie van deze wereldwijde (met name) Amerikaanse Goliaths met wet- en regelgeving te willen indammen. Om zo de concurrentiekracht van de eigen platformbedrijven (Davids) te vergroten². Met de presentatie in december 2020 van een ambitieus pakket aan nieuwe wetgeving gericht op digitale diensten en digitale markten (de zogenaamde “Digital Services Act package”), wil de Europese Commissie de strijd aanbinden met “Big Tech” en de digitale wereld beter gaan reguleren.

Deze scepsis tegen internationale bedrijven is niet nieuw. In een artikel van Bhattacharya en Michael van de Boston Consulting Group uit 2008 beschrijven zij ook deze scepsis van overheden in opkomende landen (Bhattacharya & Michael, 2008) ten opzichte van internationale bedrijven.

Zij laten echter zien dat een aanzienlijk aantal nationale bedrijven in deze opkomende markten, zonder overheidsingrijpen, zich staande weet te houden, of zelfs beter presteren, ten opzichte van de concurrerende diensten en producten van de wereldwijde Goliaths. In hun artikel komen elementen naar voren waarmee deze binnenlandse Davids dit gepresteerd hebben. Een voorbeeld van zo’n element is dat de nationale bedrijven beter in staat zijn hun diensten aan de lokale behoeften aan te passen dan de Goliaths (Bhattacharya & Michael, 2008).

In dit onderzoek zal er enerzijds gekeken worden naar hoe nationale digitale platformbedrijven zich staande houden, tegenover wereldwijd opererende concurrenten. Het onderzoek zal uitgevoerd worden onder digitale platformbedrijven (nationale en internationale) die in de Nederlandse markt een wereldwijde marktleider als concurrent hebben (of zelf zijn). Anderzijds zal ook onderzoek onder eindklanten/consumenten/gebruikers (de vraagkant van het platform) van een tweetal van deze bedrijven (bol.com en Amazon.nl) worden uitgevoerd. Hiermee biedt het onderzoek dan ook inzicht vanuit twee perspectieven, vanuit deze digitale platformbedrijven én vanuit de klanten/gebruikers van deze bedrijven ten opzichte van hun concurrenten.

Zo zal op een kwalitatieve wijze onderzocht worden hoe en in welke mate ondernemerschap leidt tot gemaakte keuzes in strategie om als nationaal platformbedrijf te kunnen concurreren met wereldwijde grootmachten. Ook zal dit onderzoek, specifiek voor e-commerceplatforms, servicekwaliteit elementen (deels als resultante van de gekozen strategie) identificeren waarmee nationale platformbedrijven, vanuit het perspectief van hun klanten, zich succesvol onderscheiden van wereldwijde concurrenten en/of marktleiders. Dit zal worden gedaan door een kwantitatieve vergelijking van de service-elementen tussen de Nederlandse klanten van het nationaal dominante bol.com en de relatieve nieuwe internationale markttoetreder Amazon.nl.

1.2. Theoretische onderbouwing

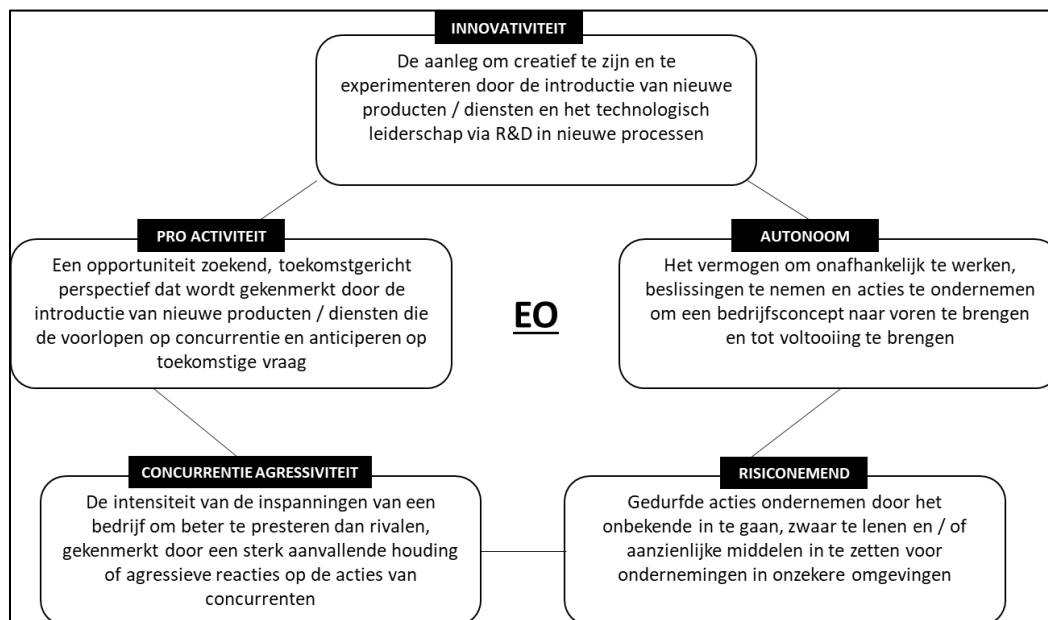
De twee perspectieven, vanuit de platformbedrijven én vanuit hun klanten, worden onderzocht met het gebruik van een tweetal traditionele theoretische modellen om het succes van de nationale

² Met “Davids” wordt verwezen naar de vaak kleinere nationale platformbedrijven. Met “Goliaths” wordt verwezen naar internationale of multinationale of wereldwijde vaak overheersende platformbedrijven.

bedrijven te verklaren: *Entrepreneurial Orientation-model* (EO) voor het perspectief vanuit de bedrijven en met het *SERVQUAL-model* (SQ) wordt de koppeling gemaakt tussen het perspectief vanuit de klant/gebruiker en het platformbedrijf.

De strategische elementen van het eerder genoemde onderzoek (Bhattacharya & Michael, 2008) hebben parallellen met die van Entrepreneurial Orientation (EO). Bij EO zijn het de strategische uitgangspunten die het gedrag van een bedrijf bepalen (Khandwalla, 1977). Het niveau van ondernemerschap in een bedrijf onderscheidt vijf dimensies: autonomie, mate van innovatie, risicobereidheid, pro-activiteit en concurrentie agressiviteit, zie navolgende figuur (Lumpkin & Dess, 1996). Ook wordt EO gebruikt door bedrijven als strategische proces om concurrentievoordeel te behalen (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & al., 2009). EO wordt positief geassocieerd met de innovatieve mogelijkheden van de organisatie en daarom met de mate waarin creativiteit wordt aangewend voor het realiseren van een onderscheidend vermogen met deze innovatieve mogelijkheden (Parkman, Holloway, & Sebastiao, 2012).

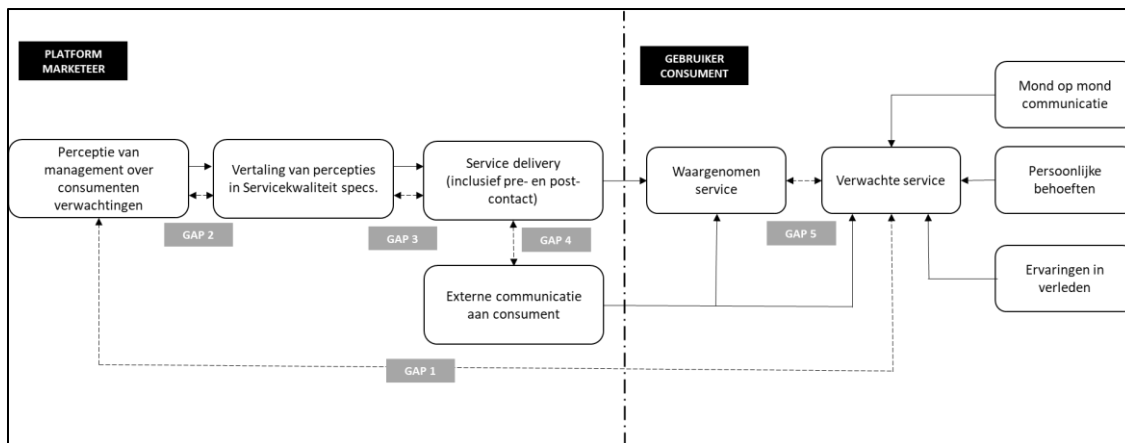
De EO-theorie biedt dan ook, binnen dit onderzoek, de mogelijkheid om de rol van met name innovatie, autonomie, proactiviteit en houding van ten opzichte van concurrenten in een organisatie te onderzoeken.



Figuur Elementen van Entrepreneurial Orientation

Binnen de digitale wereld is ook klantloyaliteit essentieel voor het succes van een digitaal platformbedrijf en daarbij speelt de klanttevredenheid van e-commerce klanten een grote rol. Omdat individueel contact met klanten op e-commerceplatforms een uitdaging is, komen ook andere succesfactoren (naast koopgedrag, klanttevredenheid en klantloyaliteit) meer op de voorgrond.

Zo heeft het element servicekwaliteit herhaaldelijk bewezen een belangrijke indicator te zijn voor klanttevredenheid, wat op zijn beurt een positieve impact heeft op de klantloyaliteit en daarmee de bedrijfsprestaties (Brusch, Schwarz, & Schmitt, 2019). Het SERVQUAL-model (SQ) (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) is een van de bekendste modellen voor het meten van de servicekwaliteit (zie navolgende figuur). Het is flexibel inzetbaar en dient vaak als kader voor onderzoek.



Figuur Service Quality Model (SQ)

De koppeling die het SQ-model maakt tussen enerzijds het digitale platformbedrijf en anderzijds de gebruiker van het platform (met de beoordeling van de service-elementen) is binnen dit onderzoek relevant. De perceptie van het management van de service is vaak een uitvloeisel van de gekozen strategie, maar deze hoeft niet overeen te komen met hoe de gebruiker deze verwacht of waarneemt.

1.3. Centrale onderzoeksvraag

De twee onderzoeksperspectieven en de twee theoretische modellen leiden tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

Welke specifieke strategieën helpen nationale platformbedrijven zelfstandig succesvol te overleven (te groeien of te domineren ten opzichte van concurrentie), in een markt die steeds meer door grote multinationale platformbedrijven gedomineerd wordt? En hoe vertalen deze strategieën zich naar klantsuccesfactoren?

Dus: welke strategische keuzes maakt een platformbedrijf bij toetreding tot een markt met een grote concurrent en wat merkt een klant van deze keuzes? De toetreding van internationale bedrijven is zeker bij digitale platformbedrijven steeds laagdrempeliger.

Hierbij zijn digitale platformbedrijven gedefinieerd als bedrijven die digitaal mediëren tussen sociale en economische online interacties (Kenney & Zysman, 2016). Er kunnen diverse soorten platforms worden onderscheiden: *Technology Exchange platforms* (Apple, Google, Microsoft), *Information Transaction platforms* (Facebook, Twitter, Instagram), *Retail platforms of, Business to Consumer/ Peer-2-peer platforms* (Amazon, Booking), *Sharing economy platforms* (Airbnb), *Gig economy platforms* (Uber), (Kenney & Zysman, 2016). Dit onderzoek zal zich met name richten op een drietal soorten platforms: Technology Exchange-, Information Transaction- en Retail-platforms.

Platforms maken zogenoemde triadische of meerzijdige bedrijfsmodellen mogelijk waarbij meer dan twee partijen betrokken zijn. Deze bedrijfsmodellen voor platforms zijn weer onder te verdelen in bedrijfsmodellen die wel of niet klantgegevens benutten: Matchmaking Business Model en Multisided Solution Business Model. Zie de navolgende tabel (Baden-Fuller & Haefliger, 2020).

	Passive Simple Engagement	Customer engaged Solution
Mobiliseer klantgegevens	NEE, niet benut	JA, het benutten van consumenten gedragsgegevens is cruciaal
Triadic	Matchmaking Business Model Het verbinden van complementoren met klanten op een platform, waardoor hun directe interactie tijdens consumptie mogelijk wordt. <i>Klantgegevens kunnen worden gemobiliseerd om keuzes te voorspellen, maar ervaring blijft meestal ongrijpbaar.</i> Voorbeelden: boerenmarkt, app-gebaseerde taxi, online dating	Multisided Solution Business Model Tussenhandel tussen meerdere partijen, zoals leveranciers, adverteerders, complementoren en eindgebruikers, waarbij sommige of alle partijen losgekoppeld blijven en de transactie volledig bemiddelen op een platform. <i>Elke combinatie van superieure klantgegevens kan worden gemobiliseerd, klantkeuze of ervaring of beide.</i> Voorbeelden: krant, sociale media, streamingdiensten

Twee fundamentele Business Model Typen in een Digitale Wereld, gebaseerd op Baden-Fuller & Haefliger, 2020

In dit onderzoek zullen de bedrijfsmodellen van de beschouwde bedrijven vallen in de *Multisided Solution Business Model* categorieën vanwege de cruciale rol van het benutten van klantgegevens bij digitale platformbedrijven.

1.4. Onderzoeksopzet

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag zal het onderzoek bestaan uit een kwalitatief en een kwantitatief onderzoek.

Het kwalitatieve en inductieve deel van het onderzoek heeft als doel om te onderzoeken hoe nationale platformbedrijven ondernemerschap gebruiken in hun strategie om te concurreren met grotere, wereldwijde platforms in Nederland. Het wordt uitgevoerd met semigestructureerde interviews met werknemers van de geselecteerde platformbedrijven. Door deze semigestructureerde interviews kan de geïnterviewde vrijuit spreken over onderwerpen gebaseerd op de voor dit onderzoek gekozen theorieën. Dit type onderzoek heeft zich bewezen bij het onderzoeken van doelgericht gedrag en het verkennen van mogelijke bijwerkingen. Het geeft ook een breder begrip van de ervaringen, meningen en perspectieven van de geïnterviewde personen (Hammarberg, Kirkman, & De Lacey, 2016).

Hoewel het Entrepreneurial Orientation-model hoofdzakelijk als theoretische onderbouwing zal worden gebruikt voor dit deel van het onderzoek, is er geen formele hypothese die vooraf geformuleerd wordt. Door de verzamelde gegevens te analyseren, worden mogelijk aanvullende strategie-onderwerpen gevonden die het succes van de bedrijven al of niet (niet) kunnen verklaren.

Voor de beantwoording van dit deel van de onderzoeksvraag zullen platformbedrijven bol.com, Videoland, Moonback, NLziet, eBay/Marktplaats, Amazon.nl, Just Eat Takeaway.com (JET) en Disney+ worden geïnterviewd. Ook zullen deskundigen op het onderwerp van platforms worden betrokken bij de beantwoording om deze bevindingen in een breder perspectief te plaatsen.

Vervolgens zal met het kwantitatieve onderzoek een indicatie/illustratie gegeven worden van de waardering van de service-elementen (servicekwaliteit) op de platforms van bol.com en Amazon.nl door Nederlandse gebruikers en de invloed daarvan op tevredenheid en loyaliteit.

Hierbij wordt het SQ-model meer geoperationaliseerd met aanpassingen voor gebruik in e-commerce. Zo zijn er nieuwe modellen voor servicekwaliteit in online handel (e-commerce), zoals

Website service quality (e-SQ) (Zeithaml, Parasuraman, & Malhotra, 2002) en zoals WebQual. Deze laatste is een methode voor het beoordelen van de kwaliteit van websites (Barnes & Vidgen, 2002).

Dat servicekwaliteit ook in e-commerce een belangrijke indicator is laat recent onderzoek in de e-commerce markt zien. Door aandacht voor een customer relationship management (CRM)-aanpak vergroot de klanttevredenheid en -loyaliteit. Resultaten in dat onderzoek tonen aan dat de servicekwaliteit een positieve invloed heeft op de klantloyaliteit, (met een totale invloed van 17,2%). Dit betekent dat bij toenemende servicekwaliteit de klantloyaliteit aan het e-commerce platform toeneemt (Ibrahim, et al., 2020).

Op basis van bevindingen uit het kwalitatieve onderzoek én het literatuuronderzoek met betrekking tot servicekwaliteit zal voor het kwantitatieve deel een onderzoeksmodel grotendeels worden gerepliceerd voor verder kwantitatief empirisch onderzoek.

Hiervoor zal een online enquête worden uitgevoerd onder zowel bol.com als Amazon.nl eindklanten (consumenten). De resultaten van de enquête zullen worden geanalyseerd en zullen leiden tot een vergelijking waarin de verschillen tussen de twee bedrijven worden weergegeven en de invloed van de verschillende elementen op tevredenheid en loyaliteit. De reden voor de keuze van deze twee platformbedrijven is dat Amazon redelijk recentelijk, in maart 2020, een volledig op Nederland gericht platform geopend heeft, Amazon.nl, en is wereldwijd e-commerce platform marktleider. Bol.com is het grootste Nederlandse e-commerce platform, met een grotendeels vergelijkbaar breed assortiment en dienstverlening. Bol.com noteerde in 2019 de hoogste verkopen in Nederland, met een omzet van € 2.170 miljoen. Amazon was over 2019 de nummer 6, met een omzet van € 400 miljoen, (Twinkle100, Thuiswinkel.org, oktober 2020). Hoewel bol.com dus in Nederland groter lijkt is op wereldwijde schaal duidelijk dat Amazon dit is, beiden lijken dan ook Goliaths in de Nederlandse markt.

1.5. Theoretische en praktische relevantie

Op basis van de gecombineerde resultaten uit beide onderzoeken worden aanbevelingen gedaan voor praktijk en theorie.

De theoretische bijdrage is in hoeverre het traditionele EO-model kaders biedt voor het formuleren van strategieën voor nationale (kleinere) digitale platformbedrijven om zich te kunnen handhaven, ten opzicht van wereldwijde spelers op hun nationale markt door specifiek ondernemerschap. En hoe vertaalt een dergelijke strategie zich naar hun klanten/gebruikers in termen van tevredenheid en loyaliteit binnen de kaders van het traditionele SQ model en service-elementen.

De praktische relevantie is dat dit onderzoek bedrijven, maar ook overheden, laat zien hoe kleinere nationale bedrijven, al dan niet met overheidsregulering, in staat zijn als Davids Goliaths te verslaan. Of op z'n minst te overleven. Lokaal is niet altijd duidelijk of de nationale bedrijven altijd Davids zijn of misschien Goliaths. Succes wordt gerealiseerd door het maken van keuzes op het gebied van ondernemingsstrategie en servicekwaliteit. Kortom het onderzoek gaat over: *Platforms: Davids, Goliaths en hun klanten in Nederland*.

2. Literatuur

Voor het literatuuronderzoek zijn een aantal onderwerpen relevant die volgen uit de centrale onderzoeksvraag. Allereerst betreft dit de definiëring van platformbedrijven. Daarnaast de trends en ontwikkelingen van deze bedrijven in de loop der tijd. Verder is er gekeken in de literatuur wat gangbare succesvolle (concurrentie-) strategieën zijn die worden gehanteerd door platformbedrijven. En wat wordt gezien als prestatie indicatoren voor succes door platformbedrijven én wat door klanten? Welke prestatieindicatoren (succesfactoren) worden hiervoor gehanteerd in de literatuur? Als laatste wordt gekeken naar de literatuur over de marktkracht van platformbedrijven. In hoeverre voldoet de huidige wet- en regelgeving?

2.1. Platformbedrijven

2.1.1. Ontwikkelingen en trends platformbedrijven

In een recent artikel schetsen onderzoekers van Harvard en MIT (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2020) ontwikkelingen en trends bij platforms in de afgelopen decennia.

In de jaren tachtig en begin jaren negentig hebben (nu) bekende bedrijven de evolutie van moderne platformstrategieën en bedrijfsmodellen vormgegeven. Microsoft, Intel en Apple ontwrichtten samen met IBM, de verticaal geïntegreerde mainframecomputersector. Ze maakten van de personal computer een van de eerste digitale platforms, wat resulteerde in afzonderlijke industrieën voor halfgeleiders, pc-hardware, softwarebesturingssystemen, applicatiesoftware, verkoop en services.

Een tweede golf van platformbedrijven ontstond halverwege de jaren negentig, geleid door Amazon, Google, Netscape en Yahoo in de VS, Alibaba en Tencent in China en Rakuten in Japan. Zij maakten gebruik van internet om verschillende industrieën te ontwrichtten, waaronder die van de retail, reizen en uitgeverijen.

In het decennium daarna gebruikten sociale-mediabedrijven, platforms met nieuwe manieren voor mensen om te communiceren met elkaar en voor bedrijven om zich op klanten te richten. Eerst ontwikkeld door Friendster en Myspace, en vervolgens Facebook, LinkedIn en Twitter,.

Tegenwoordig bevinden platformbedrijven zich in bijna elke markt en hebben ze allemaal gemeenschappelijke kenmerken. Ze gebruiken digitale technologie om positieve feedback-loops te creëren die mogelijk de waarde van hun platforms bij elke nieuwe deelnemer verhogen (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2020).

Naast de hier beschreven ontwikkelingen identificeren Cusumano, Yoffie en Gawer in hun artikel vier trends die de platformdynamiek in verschillende bedrijfstakken waarschijnlijk zullen beïnvloeden in de toekomst. Als eerste trend noemen zij de opkomst van het hybride model (zoals bijvoorbeeld die van “Big Tech”, technologie gecombineerd met transacties) als de dominante strategie voor platformbedrijven. Een tweede trend die zij voorzien, is het gebruik van artificial intelligence (AI) en machine learning voor grote verbeteringen in platformactiviteiten en -mogelijkheden. De derde genoemde trend is de consolidatieslag, de toenemende marktconcentratie door een klein aantal krachtige platformbedrijven. Deze derde trend leidt tot de vierde trend en dat is de vraag naar meer platform-ordering en -regulering om problemen, zoals te veel macht, aan te pakken die door sommige van de platformbedrijven worden veroorzaakt (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2020).

In dit onderzoek zullen met name de laatste drie trends worden meegenomen. Hoe kunnen (kleinere) nationale platformbedrijven zich wapenen tegen de grote krachtige multinationale platformbedrijven zonder (overheids)regulering. En de rol van het gebruik van data hierbij.

2.1.2. Onderverdeling platformbedrijven

Strategisch onderzoek naar platformecosystemen heeft het begrip van hoe platformbedrijven afwijken van traditionele bedrijven vergroot. Een onderscheidend kenmerk van het platform is de modulaire organisatiestructuur en het onderling afhankelijke systeem van kerncomponenten en complementaire componenten samengebonden door ontwerpregels en een overkoepelende waarde propositie. Dit maakt platformecosystemen tot een organisatievorm op zichzelf (een "meta-organisatie"), het bezit niet altijd de hiërarchische instrumenten van een firma, noch de grotendeels ongecoördineerde besluitvorming van markten. Succesvolle platformecosystemen vereisen coördinatie tussen meerdere deelnemers met mogelijk tegenstrijdige belangen (Kretschmer, Leiponen, Schilling, & Vasudeva, 2020).

Het is belangrijk om deze specifieke onderscheidende organisatievormkenmerken van (digitale) platformbedrijven mee te nemen bij het beschouwen van specifieke platformstrategieën en een platformbedrijf te beschouwen als een geheel netwerk van aanbieders (leveranciers) en vragers (consumenten).

Digitale platforms zijn onder andere onder te verdelen in commerciële en niet-commerciële platforms. Dit onderzoek zal zich richten op commerciële platforms. Deze zijn weer in te delen in een aantal categorieën waarin ze bemiddelen: Goederen, geld, communicatie, entertainment en informatie (SER, 2020). De bemiddeling van arbeid via platforms laten we in dit onderzoek buiten beschouwing, omdat hier reeds veel arbeidsrechtelijke regulering op van toepassing is.

In de literatuur worden diverse onderverdelingen van platforms of platformbusinessmodellen gemaakt. Zo worden platforms onderscheiden op basis van hun primaire activiteit: Transactie- of innovatie-platforms of een aantal hybride platformbedrijven (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2020). Ook worden verschillende soorten platforms onderscheiden: Technology Exchange platforms, Information Transaction platforms, Retail platforms, Sharing economy platforms en Gig economy platforms, (Kenney & Zysman, 2016)).

In de digitale wereld worden vier fundamentele business modellen onderscheiden. Zowel de meer traditionele *dyadische* als *triadische* (meerzijdige) bedrijfsmodellen. Bij deze laatste zijn meer dan twee partijen betrokken, zoals dit meestal het geval is bij platforms. Daarnaast wordt onderscheid gemaakt in bedrijfsmodellen die *wel of niet klantendata* benutten. Dit onderscheid levert de vier business modellen op: *Product Business Model*, *Solution Business Model*, *Matchmaking Business Model* en *Multisided Solution Business Model* (Baden-Fuller & Haefliger, 2020) (zie ook de figuur op pagina 10). Het laatste model is het meest relevant voor digitale platforms binnen dit onderzoek, vanwege het gebruik van klantendata.

In dit onderzoek worden digitale platforms gedefinieerd als commerciële "marktplaatsen" die bemiddelen in online sociale en/of economische interacties (Kenney & Zysman, 2016). Waarbij het vooral zal gaan om economische transactie-platforms, van de soort Technology Exchange-, Information Transaction- en Retail-platforms met het *Matchmaking Business* en *Multisided Solution Business Model*. Retail-/E-commerce platforms kunnen tot een dergelijk platform gerekend worden.

2.2. Platform concurrentiestrategieën

2.2.1. Generieke concurrentie strategieën

Om te overleven in een markt hebben bedrijven een strategie nodig. Dit geldt ook voor digitale platformbedrijven. Zo laat een lange traditie aan onderzoek zien dat bedrijven met ten minste één generieke strategie beter presteren dan bedrijven die in het midden blijven zitten (Dess & Davis, 1984). De generieke strategieën (Porter, 1980) worden gehanteerd voor het creëren van toegevoegde waarde en een onderscheidend vermogen voor een groep klanten ten opzichte van de concurrentie, oftewel een concurrentiestrategie.

Als generieke strategieën worden door Porter onderscheiden (Porter, 1980): Lage kostenstrategie, Differentiatiestrategie en Focusstrategie. De lage kostenstrategie is gebaseerd op het optimaliseren van bedrijfsprocessen om zodoende een kostenvoordeel te realiseren ten opzichte van de concurrentie. Bij de keuze voor een differentiatiestrategie wil een onderneming zich differentiëren van de concurrentie. Het doel hiervan is het creëren van een uniek en/of superieur beeld en/of positionering van de onderneming. Een focusstrategie is gericht op het concurreren in een niche ("vertical") van de markt in plaats van de totale breedte van de markt. Door de focus krijgt de onderneming een superieure kennis van deze gekozen niche, waardoor beter op de behoeften van de klant ingespeeld kan worden. Binnen de focusstrategie zijn er ook nog twee varianten te onderscheiden: Kostenfocus en differentiatiefocus.

Ook bij digitale platforms zijn deze generieke strategieën nog steeds actueel, maar binnen een platform verkleint de platformeigenaar de ondernemingsvrijheid van een deelnemend bedrijf om een onderscheidend vermogen te realiseren. Zo kan Amazon (en andere platforms) traditionele vormen van strategische differentiatie gewoon omdraaien door productkenmerken te identificeren en te repliceren om zo zijn eigen producten nog concurrerender en aantrekkelijker te maken (Cutolo, Hargadon, & Kenney, 2021).

Onderzoeken naar het gelijktijdig toepassen van strategieën (lage kosten- én differentiatie-strategie), lijken een verschillend beeld zien (Islami, Mustafa, & Topuzovska Latkovikj, 2020). Volgens Hesterly en Barney kunnen deze verschillende Porter-strategieën niet tegelijkertijd worden geïmplementeerd. Volgens hen zijn de organisatorische vereisten van deze strategieën in wezen tegenstrijdig. Een goedkope strategie vereist eenvoudige rapportagerelaties, terwijl productdifferentiatie juist cross-divisie / cross-functionele koppelingen vereist. Volgens de onderzoekers zullen bedrijven die deze keuze van strategieën (gemiddelde prijs, gemiddeld marktaandeel) niet maken of die beide strategieën proberen te implementeren, mislukken. Deze bedrijven zijn "stuck in the middle" (Barney & Hesterly, 2014). Een andere strategische benadering die "blue ocean strategy" wordt genoemd, lijkt het tegenovergestelde te stellen. Deze onderzoekers verklaren dat de blue ocean-strategie tegelijkertijd differentiatie en lage kosten nastreeft door marktgrenzen te reconstrueren. Maar uiteindelijk stellen ook zij dat de belangrijkste richting die wordt gepromoot door deze blue-ocean strategie is om iets (product of dienst) te creëren dat verschilt van de producten of diensten die op de markt bestaan, en dus differentiatie (Kim & Mauborgne, 2005). Kortom strategie is duidelijk kiezen, als daar de ondernemingsvrijheid voor is.

2.2.2. Thema's in platformconcurrentie onderzoek

De afgelopen decennia is er veel literatuur verschenen met betrekking tot platformconcurrentie onderzoek. In een recente uitgebreide literatuurreview van Rietveld over platformconcurrentie onderzoek worden een viertal van de meest voorkomende thema's onderscheiden die in de loop van

de tijd (1985-2019) naar voren zijn gekomen en die de ontwikkelingen laten zien van onderzoek naar platformconcurrentie (Rietveld & Schilling, 2020). De vier door hem geabstraheerde thema's zullen in chronologische volgorde worden besproken.

Het eerste onderzoeksthema gaat over de netwerkeffecten en de implicaties ervan. Hoe genereren netwerkeffecten een 'winnaar-neemt-alles'-(WTA) dynamiek die van invloed is op typische platform strategieën (zoals: prijs, kwaliteit, bundeling, trial, licentiering). De onderzoeken rond dit thema concentreerden zich op de strategie op bedrijfsniveau, de concurrentiestrategieën die platformbedrijven gebruiken om klanten en *complementors* (leveranciers van complementaire producten en/of diensten) aan te trekken. Een tweede onderzoeksthema heeft betrekking op veranderingen in de aard van het platformbedrijf zelf.

Dit thema onderzoekt platformecosystemen en hun corporate scope. Hoe is de wisselwerking tussen netwerkeffecten en platformstrategie met beslissingen op bedrijfsniveau, zoals verticale integratie of diversificatie naar complementaire producten? De opties die bedrijven ter beschikking staan als ze hun omzet of winstgevendheid willen verbeteren, kunnen worden weergegeven in een zogenaamde Ansoff-maxtrix. De matrix werd voor het eerst beschreven door Igor Ansoff in 'Strategies for Diversification' (Ansoff, 1957). Het is een raamwerk waarin vier strategische richtingen die een bedrijf kan volgen in één analytisch hulpmiddel zijn samengevat, waarvan diversificatie er één is. Diversificatie is het introduceren van nieuwe producten voor nieuwe markten. Naast diversificatie is er bij platformbedrijven vaak de overweging van verticale diversificatie (of verticale integratie, Extended Ansoff-maxtrix), wat inhoudt dat het platform voorwaarts of achterwaarts gaat in de waardeketen door controle te nemen over activiteiten die voorheen werden uitbesteed aan derden zoals leveranciers of complementors (Meldrum & McDonald, 1995).

De eerste twee onderzoeksthema's richten zich op hoe bedrijven de *installed base* en grip op complementaire producten/leveranciers konden vergroten om netwerkeffecten te benutten, recenter onderzoek concentreert zich meer op de complexe interacties tussen gedifferentieerde platforms en *complementors* en heterogene eisen van eindgebruikers. Dit derde thema in onderzoek gaat over de wijze waarop heterogeniteit in het platform én zijn gebruikers de platformdynamiek beïnvloedt. Dit betekent dat de typische voorspelling dat meer gebruikers altijd beter zijn, te eenvoudig is. Om succesvol te zijn, hebben platforms strategieën nodig die rekening houden met heterogeniteit in zowel complementen als eindklanten (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006).

Het vierde en meest recente thema in platform concurrentie onderzoek is dat van platformbeheer en -orkestratie. Deze onderzoeken hebben betrekking op hoe de regels en normen van een ecosysteem worden vastgesteld en gehandhaafd en hoe sleutelspelers van een ecosysteem het gedrag van andere spelers en de resultaten voor het ecosysteem in het algemeen beïnvloeden (Rietveld & Schilling, 2020).

Dit laatste thema wordt onderschreven door de actuele onderzoeken naar machtsmisbruik door de "Big Tech" bedrijven zowel in Europa, de Verenigde Staten als in China. In de laatste sectie van dit hoofdstuk, platformmarktmacht, zal verder worden ingegaan op de regel -en wetgeving.

2.2.3. Platformstrategieën

Naast de generieke strategieën kwam in de literatuur over thema's bij platformconcurrentie al de platformstrategie voor het realiseren van netwerkeffecten voorbij. Deze en anderen zullen in deze sectie worden besproken.

2.2.3.1. Netwerkeffecten-strategie

Netwerkeffecten kunnen een mechanisme bieden voor concurrentie op een prijsstelling onder de kostprijs. Zo kunnen er bijvoorbeeld in een markt waarin er netwerkeffecten zijn met slechts één type gebruiker verschillende *gebruikerscohorten* in de loop van de tijd zijn. Een platform kan het winstgevend vinden om in het begin van de levenscyclus van het product lagere prijzen in rekening te brengen om zo zijn installed base op te bouwen. Hierdoor wordt zijn netwerk aantrekkelijker voor toekomstige gebruikerscohorten en partners waardoor het platform dus voor hen hogere prijzen kan rekenen. Dit type prijsstelling is niet alleen gunstig voor het platform, maar kan ook ten goede komen van de consumenten (meer aanbod). Ook kan de reden van een dergelijke prijsstelling zitten in het ontzeggen van voordelen voor rivalen om zo de eigen installed base te vergroten, en concurrentie dus hiermee uit te sluiten (OECD, 2018).

Ander onderzoek laat zien dat naast de prijsstelling marketing een sleutelrol speelt bij het realiseren van netwerkeffecten: Het vergroten van het aantal transacties en de kwaliteit van deze interacties op een platform. Hierbij worden de transactiekosten voor de gebruikers en de kosten voor het platform verlaagd. De gegevens (data) die worden gegenereerd met deze interacties, zijn belangrijke factoren voor het creëren van waarde van het digitale platform. Waarbij er verschillende uitdagingen zijn om waarde creatie en waarde toe-eigening te realiseren voor het platform vanwege de verschillende behoeften van veel verschillende soorten gebruikers (Rangaswamy, et al., 2020).

De rol van netwerkeffecten bij platformbedrijven is niet altijd eenduidig positief. Enerzijds wordt bij platformconcurrentie de rol van netwerkeffecten positief benadrukt: Een snelle uitbreiding van de gebruikers van een platform en complementaire producten/diensten, om zo markten te veroveren door schaalgrootte. Een *winner-take-all (WTA)* -benadering, door snel een grote *installed base* op te bouwen. Anderzijds kan een differentiatiestrategie op basis van een onderscheidende positionering de prestaties van een platform ook verbeteren als een platformstelsel sterk onderscheidend is ten opzichte van zijn rivalen. Onderzoeksresultaten laten zien dat platformconcurrentie wordt gevormd door belangrijke strategische afwegingen en dat de WTA-benadering niet universeel succesvol zal zijn (Cennamo, 2013).

Er is ook onderzoek gedaan naar het potentieel van de ondersteunende leverancier bedrijven (complementors) bij marktontwikkeling. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat de waardering van consumentenproducten niet alleen positief wordt beïnvloed door het aantal gebruikers van het platform (installed base) maar ook door het aantal ondersteunende bedrijven. De aard waarop deze positieve effecten op elkaar inwerken en de aard van de interactie verandert gedurende de marktontwikkeling. Zo versterken ze elkaars impact in de vroege fase, maar verzwakken ze elkaars impact in de late fase van de productlevenscyclus. Daarbij zijn niet alle ondersteunende bedrijven even waardevol voor de innovator/initiator, met name consumenten worden meer beïnvloed door bedrijven die uitsluitend één enkele standaard ondersteunen dan door bedrijven die meerdere standaarden ondersteunen en meer door gevestigde partijen dan door nieuwkomers (Xie, 2011).

2.2.3.2. Envelopment-strategie

Een andere strategie om concurrentie uit te sluiten naast de hiervoor beschreven netwerkeffecten in platformmarkten, wordt ook in de literatuur beschreven, namelijk de zogenaamde *platform envelopment-* (combinatie-/bundel-/omhulling-) strategie. Deze strategie houdt in dat een aanbieder

op de ene platformmarkt een andere platformmarkt kan betreden door zijn eigen marktfunctionaliteit te combineren met die van de doelwit platformmarkt in een multi-platformbundel die gebruikmaakt van dezelfde gebruikers, een soort koppelverkoop. De platformbedrijven die bundelen, veroveren marktaandeel door de toegang van een gevestigd platform tot gebruikers te blokkeren door (verplichte) bundeling van producten/diensten, en waardoor het platform zelf diversifieert. Hierbij kunnen een aantal mogelijke relaties tussen doelwit- en aanvalplatforms worden onderscheiden: complementair, zwakke vervangers of functioneel niet gerelateerd (Eisenmann T. P., 2011) ieder met een eigen concurrentie dynamiek.

In zeer recent onderzoek (Cutolo, Hargadon, & Kenney, 2021) worden vier strategieën geïdentificeerd waarmee partners/bedrijven kunnen experimenteren (of zich weren) binnen een platform, hierbij gebruikmakend van de mogelijkheden die het platform biedt en daarmee dus niet ondergeschikt worden aan het platform. Partners/bedrijven binnen een platform kunnen dit op verschillende manieren realiseren binnen een platform, afhankelijk van hun specifieke situaties en behoeften:

- Ze kunnen er voor kiezen om meerdere platforms te gebruiken, “Multihoming”.
- Ze kunnen er voor kiezen om het platform te gebruiken om zichzelf te vermarkten.
- Ze kunnen de met algoritme van het platform spelen met bijvoorbeeld zoekopdrachten.
- Ze kunnen inkomstenstromen diversifiëren, ook buiten het platform.

Naast het gebruikmaken van de mogelijkheden binnen het platform zijn er ook strategische mogelijkheden tussen platforms, zoals co-creatie.

2.2.3.3. Co-creatie-strategie

In platformomgevingen is het realiseren van een competitief voordeel ook afhankelijk van het vermogen van platformbedrijven om samen te werken (binnen en buiten het platform) met hun netwerk van complementoren (McIntyre, 2016), co-creatie.

Adner en Kapoor stellen dat de effectiviteit van verticale integratie als een strategie om de onderlinge afhankelijkheid van ecosystemen te beheren, toeneemt in de loop van de levenscyclus van de technologie (Adner & Kapoor, 2010).

Een strategie van het realiseren van netwerkeffecten (WTA) zijn belangrijke strategieën voor platforms, maar niet de enige. Ook met een differentiatie strategie op basis van onderscheidende positionering kunnen de prestaties van een platform succesvol zijn ten opzichte van zijn rivalen. Door de aard van een platform als “meta-organisatie”, kan het samenwerken, samengaan met complementoren of tegenwerken van concurrentie ook succesvol zijn.

2.3. Succesfactoren

Succesvolle strategieën kunnen in financiële termen en in niet-financiële termen worden gewaardeerd. In de volgende sectie zullen prestatie-indicatoren worden belicht die succes kunnen uitdrukken voor platformbedrijven. Daarna zal worden besproken hoe succesvolle strategieën zich laten vertalen naar klanten succesfactoren. Uiteindelijk zijn klanten altijd de basis van financieel succes. Welke waarde creëert een bedrijf voor de klant? Welk probleem lost het voor de klant op en hoe onderscheidt het bedrijf zich van de concurrent?

2.3.1. Soorten prestatie-indicatoren

Uit de literatuur komt naar voren dat succes het doel is van elk platformbedrijf. Wat een succes is, verschilt per studie en omvat een reeks financiële prestatie indicatoren, waaronder omzetgroei, winstgevendheid, marktkapitalisatie en eigen vermogen groei. Daarnaast omvat succes ook niet-financiële prestatie indicatoren die meer vanuit de relatie met de klant zijn te verklaren, zoals bijvoorbeeld branding (Eisape, 2020).

Groei in omzet en nieuwe klanten is het doel/focus van veel bedrijven. Platforms verschillen daarbij van elkaar hoe ze inkomsten genereren. Sommige genereren inkomsten uit advertenties, andere uit transactiekosten/-fees, weer andere uit abonnementen of licenties en sommige uit een combinatie hiervan (Eisape, 2020).

2.3.2. Succesfactoren bedrijven

Het onderzoeken van relaties tussen ondernemingsgedrag en -prestaties blijft actueel, gezien de (hyper) concurrentie waarmee bedrijven, en zeker platformbedrijven, in de huidige economie te maken hebben. Alle elementen van het EO-model; autonomie, innovativiteit, het nemen van risico's, proactiviteit en concurrentie agressiviteit, zijn actief wanneer een bedrijf een markt gaat betreden of een concurrent een markt gaat betreden. Toetreding kan ook succesvol zijn wanneer slechts enkele van deze EO elementen actief zijn. Dat wil zeggen dat de mate waarin elk van deze EO elementen nuttig is voor het voorspellen van de aard en het succes van een nieuwe onderneming in een markt, afhankelijk kan zijn van externe factoren (zoals de branche of zakelijke omgeving) of interne factoren (zoals de organisatiestructuur, bij bestaande bedrijven) of de kenmerken van oprichters of topmanagers (bij startups). Lumpkin en Dess stellen dat (a) de relatie tussen de EO elementen en prestatie, context-specifiek is en (b) de elementen van EO onafhankelijk van elkaar kunnen variëren in een bepaalde context (Lumpkin & Dess, 1996).

Context-gerelateerd onderzoek naar strategieën voor “two-sided markets” (platforms) leverden criteria op waaronder één platform dominant (en dus succesvol) kan zijn, dus de eerder beschreven WTA situatie (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006). Deze criteria zijn:

1. “Multi homingcost”: Hoe duurder het is voor gebruikers en verkooppartners om op meerdere platforms te zijn, hoe meer aannemelijk het is dat er één platform domineert.
2. “Demand diversity”: Hoe minder divers gebruikers zijn in hun smaak/voorkeuren, hoe meer aannemelijk het is dat er één platform domineert.
3. Implicaties van concurrentie binnen platform, als deze implicaties positief zijn geeft dit verkooppartners aanleiding om op één platform actief te zijn.

In het vervolg van deze sectie zullen enkele financiële parameters uit de literatuur worden besproken, aangezien dit de meest voorkomende prestatie indicatoren zijn voor bedrijven.

Omzetgroei

Bhattacharya en Michael (2008) bestudeerden in de periode 2005 tot 2008 de financiële omzet van bedrijven die werden geconfronteerd met toetreding in hun markt van buitenlandse multinationals. Binnenlandse ondernemingen wisten zich meer dan staande te houden ten opzichte van de (grote) toetredende buitenlandse concurrenten. De nationale bedrijven zijn in hun kernactiviteiten marktleider geworden of haalden de multinationals in of maakten gebruik van nieuwe kansen door de buitenlandse spelers. Velen van deze nationale bedrijven domineren de nationale markt, niet

vanwege protectionistische economische beleid of wet-en regelgeving, maar vanwege hun strategieën en de executie daarvan. Zo laat hun analyse van de opgestelde lijst (gekozen werd voor ondernemingen die bijna al hun inkomsten uit hun thuismarkten halen en die leiders waren (of bijna) in hun belangrijkste markten) van 50 nationale bedrijven zien dat er 21 bedrijven meer omzet dan \$ 1 miljard hadden in 2006 en de omzet van de hele groep was gestegen met ongeveer 50% tussen 2005 en 2006 (de periode waarin de buitenlandse partijen op het toneel verschenen).

Op basis van hun analyse werden zes overeenkomsten gevonden tussen deze succesvolle bedrijven. Ten eerste worden nationale marktleiders, in tegenstelling tot internationale bedrijven, niet beperkt door bestaande producten of door vooroordelen over de behoeften van klanten. Ze passen producten en diensten aan om aan de verschillende eisen van de consument te voldoen. Een tweede overeenkomst: hun bedrijfsmodellen overwinnen barrières en leveren daarbij concurrentievoordelen op in het proces. Ten derde zetten ze globalisering in hun voordeel om door de nieuwste technologieën in te zetten, door ze te ontwikkelen of te kopen. Ten vierde vinden veel van de nationale bedrijven innovatieve manieren om te profiteren van de mogelijkheden van de binnenlandse arbeidsmarkt. Ten vijfde gaan ze zo snel mogelijk nationaal om te voorkomen dat regionale rivalen hen uitdagen. Ten slotte als laatste overeenkomst beschikken de binnenlandse succesvolle bedrijven over managementvaardigheden en talenten die multinationals vaak onderschatten. Alle nationale succesvolle bedrijven maakten minstens gebruik van vier, soms alle zes de overeenkomsten, om met een strategie concurrentievoordeel te behalen (Bhattacharya & Michael, 2008).

Bedrijfswaarde

Een andere analyse naar de prestaties van succesvolle platformbedrijven in de periode van 1995-2015 laat zien dat omzet niet altijd de juiste prestatie-indicator is (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2020). Uit deze analyse komt naar voren dat veel platformbedrijven verlies leiden (soms miljarden dollars), maar dat platformbedrijven die hun markten domineren, buitengewoon succesvol zijn. In hun onderzoek werden de 43 grootste beursgenoteerde digitale platformbedrijven (uit Forbes Global 2000) in de periode van 1995 tot 2015 vergeleken met een controlesteekproef van 100 niet-platformbedrijven in dezelfde markten. De analyse laat zien dat de twee steekproeven ongeveer hetzelfde niveau van jaarlijkse omzet hadden (ongeveer \$ 4,5 miljard). Maar dat succesvolle platformbedrijven hun omzet realiseerden met de helft van het aantal werknemers. Bovendien (of mede hierdoor) waren deze platformbedrijven twee keer zo winstgevend, groeiden ze twee keer zo snel en waren ze meer dan twee keer zoveel waard als de conventionele tegenhangers. Tijdens het onderzoek naar de 43 platform succesverhalen, werden 209 platformbedrijven geïdentificeerd die hun directe concurrenten waren, maar deze faalden of verdwenen als onafhankelijke bedrijven. De oorzaken van deze mislukkingen waren voornamelijk verkeerde prijzen (te lage of te hoge tarieven), over-subsidiëring van platformdeelnemers of het te laat betreden van markten. Het hoge aantal platformmislukkingen laat zien dat ook platformbedrijven kunnen falen of worstelen als de concurrentieomgeving of andere factoren veranderen. Kortom, platforms kunnen buitengewoon succesvolle bedrijven worden, en sommige succesvolle platformbedrijven behouden hun machtige posities decennia lang. Maar het creëren van een platform is echter geen garantie voor succes op lange termijn. Ook een platformbedrijf moet nog steeds winst kunnen maken en kunnen inspelen op verandering en concurrentie (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2020).

Marktaandeel

Onderzoek naar het marktaandeel van platformbedrijven (in dat onderzoek: De video games markt in de Verenigde Staten) laat zien dat het nastreven van twee populaire WTA-strategieën gelijktijdig en met gelijke intensiteit (in het onderzoek: Het aantal en de verscheidenheid aan applicaties vergroten en tegelijkertijd een groter deel van die applicaties beveiligen met exclusiviteitsovereenkomsten), dit de voordelen van elke strategie zo klein maakt dat het de prestaties van het platform vermindert, dus een soort “stuck in the middle”. Juist met een differentiatiestrategie op basis van onderscheidende positionering kunnen de prestaties van een platform verbeteren ten opzichte van zijn rivalen. Deze bevindingen impliceren dat een onvoorwaardelijk WTA paradigma, waarin platforms proberen 'snel groot te worden' (een groot marktaandeel winnen) (Lee, Lee, & Lee, 2006) koste wat het kost een bijziende en uiteindelijk een schadelijke strategie kan zijn. Kortom, platformconcurrentie gaat niet alleen maar over het bouwen van het grootste netwerk om succesvol te zijn (Cennamo, 2013).

Niet-financiële prestatie indicatoren, kunnen bijvoorbeeld de mate aangeven van hoe tevreden en loyaal de consument is over het platform, dit positief beoordeelt, vertrouwt en gebruikt en daarmee uiteindelijk ook het financiële succes van het platform bepaalt. Customer-equity (klantwaarde) speelt dan ook een belangrijke rol in het succes van een platform. In de volgende sectie zal de literatuur hierover worden besproken.

2.3.3. Succesfactoren eindklanten

“There are only two industries that call their customers ‘users’: Illegal drugs and software.”

Edward Tufte, a computer scientist and a professor emeritus of computer science, political science and statistics at Yale University.

Dit citaat geeft het spanningsveld aan dat is ontstaan met de opkomst van het gebruik van technologie door klanten, waarbij deze technologie van klanten verslaafde gebruikers kan maken of van klanten producten.

Onderzoek laat zien dat de kwaliteit van de online dienstverlening (service) een essentiële strategie is voor succes (Zeithaml, Parasuraman, & Malhotra, 2002). Mogelijk nog belangrijker dan een lage prijs. Om superieure service te verlenen is het van belang voor platformbedrijven om te weten hoe klanten deze service zien en beoordelen. Hoewel de “gaps”/hiaten van het traditionele SQ model in de traditionele context werden geïdentificeerd, laat verkennend onderzoek van (Zeithaml, Parasuraman, & Malhotra, 2000) de aanwezigheid van vergelijkbare hiaten bij bedrijven die interactie hebben met hun klanten via internet zien.

Anders dan bij werknemers die verplicht worden technologie te gebruiken, merken Molla en Licker op in een artikel dat consumenten er altijd vrijwillig voor kunnen kiezen om de technologie van een retailplatform te gebruiken of niet, en dat zelfs wanneer ze hiertoe verplicht worden (bijvoorbeeld bij alleen online verkrijgbaar) ze nog altijd kunnen afzien van hun aankoop. Dit zorgt ervoor dat de acceptatie van de technologie door consumenten niet verplicht is (Molla & Licker, 2001).

De beoordeling door gebruikers van de online services is belangrijk voor het succes van digitale (transactie) platforms, het maakt van klanten waardevolle gebruikers. Er is in de literatuur groeiende aandacht voor de klantwaarde in combinatie met financiële prestatie indicatoren.

Klantwaarde

“Products come and go, but customers remain”,

Rust, Lemon en Zeithaml, 2001.

Technologieën stellen bedrijven in staat om producten, klantenservice, communicatie en zelfs prijzen te personaliseren. Deze mogelijkheden leiden tot een grotere focus op winstgevendheid in combinatie met een grote bijdrage van marketing hieraan. In de literatuur wordt als een succes parameter voor bedrijven het streven naar het maximaliseren van de klantwaarde (*customer equity*) regelmatig genoemd. Zo wordt in een onderzoek van Roland Rust en collega's een kader gegeven voor een marketingbenadering door de lens van de klant. De auteurs stellen dat het vermogen om klantinformatie te verwerven en te gebruiken een belangrijke troef van een bedrijf is dat een blijvend concurrentie voordeel kan opleveren. Zo stellen zij dat de materiële activa van het bedrijf (bijv. de fabriek en machines) en de immateriële activa (bijv. merken, (kanaal)relaties) alleen dan waardevol zijn voor zover ze de gecombineerde waarde van de klant én het eigen vermogen van de onderneming vergroten (Rust, Hogan, & Lemon, 2002).

De customer equity drivers (CED's), Value-equity, Brand-equity en Relationship-equity (Service quality), hebben een positieve invloed op loyaliteit, maar dit effect verschilt per bedrijfstak en bedrijf. De resultaten van onderzoek hiernaar tonen aan dat bijvoorbeeld advertentie-uitgaven (branding) op bedrijfsniveau een cruciale moderator vormen, omdat ze alle drie de loyaliteitsstrategieën beïnvloeden (significant voor Value- en Brand-equity; marginaal significant voor Relationship-equity) (Ou, Verhoef, & Wiesel, 2017).

Voor het kwantitatieve deel van dit onderzoek zal gefocust worden op CED's *Brand equity* en *Relationship equity* (met de key-drivers: vertrouwen, tevredenheid en loyaliteit) binnen het *Customer equity model*.

Brand equity

Branding wordt ook gezien als een belangrijk element van succesvolle platforms, aangezien een sterk merk essentieel is om gebruikers effectief mee te laten doen en branding laat het aantal gebruikers van het platform groeien. Dit resulteert in een groeiend aantal interacties en transacties op het platform (Eisape, 2020). De opvatting om platforms als merk te beschouwen, heeft aan belang gewonnen in onderzoek. Vanuit het perspectief van klanten kunnen merken gezien worden als een constructie met alle daarbij bijbehorende zaken van klanten in termen van de emotionele, stilistische, cognitieve, onbewuste of bewuste betekenis (Siegert, Förster, Chan-Olmsted, & Ots, 2015).

In de digitale wereld zijn er echter een aantal ontwikkelingen die het succes van branding kunnen verstoren, zoals *(dis)intermediatie*. Een ontwikkeling is dat bedrijven nieuwe manieren ontwikkelen om hun merken aan consumenten te verkopen. De tussenkomst van een platform bij digitale transacties is een ontwikkeling die aanzienlijke gevolgen heeft voor de branding. E-commerce platforms zoals Amazon, Alibaba en JD.com zijn onmisbare verkoopkanalen geworden voor bijna elke consumptiegoederenindustrie en zij zijn op zichzelf krachtige merken geworden.

De consequenties van de opkomst van digitale (*dis*)intermediatie voor branding zijn divers. De grenzen tussen merkfabrikanten en retailers, tussen offline en online retailers en tussen leveranciers en consumenten vervagen steeds meer (Gielens & Steenkamp, 2019).

Relationship equity/Service quality

In diverse literatuur zijn causale verbanden aangetoond tussen servicekwaliteit en elementen van de klantwaarde, zoals koop-intentie/-retentie/-gedrag, vertrouwen, tevredenheid en loyaliteit. Aangetoond is hoe deze elementen kunnen bijdragen aan de waarde van een klant én daarmee de aandeelhouderswaarde (Rust, Hogan, & Lemon, 2002).

Ondanks de (verstorende) ontwikkelingen door internet met betrekking tot branding, zijn traditionele regels van de detailhandel nog steeds van toepassing en zijn in sommige gevallen zelfs nog relevanter. Dit betekent dat de focus ook bij e-commerce zou moeten liggen op klantloyaliteit, -vertrouwen en service/producten afstemmen op de behoeften van de klant. Onderzoek laat zien dat de percepties van klanten van de servicekwaliteit en de merkwaarde van een website de koopintenties beïnvloeden, in combinatie met de verklarende effecten van vertrouwen en waargenomen risico. De bevindingen van dat onderzoek bevestigen dat de perceptie van potentiële klanten van zowel de servicekwaliteit als de merkwaarde van een merkwebsite positieve invloed heeft op hun vertrouwen en gepercipieerde risico, en daarmee op hun koopintenties (Chang, Hsu, Chen, & Te Kuo, 2019).

Naast de literatuur over de invloed van branding op het koopgedrag bevat de literatuur ook een groot aantal onderzoeken die betrekking hebben op klanttevredenheid en klantloyaliteit in e-commerce koopgedrag. Met name klantloyaliteit is essentieel voor het succes van een bedrijf en speelt een belangrijke rol in e-commerce verkopen en tevredenheid.

Ook ander recent onderzoek toont nog steeds de waarde van branding aan. Onderzoek naar de rol van online tevredenheid als intermediair in de relatie tussen website merkwaarde, online merkbeleving en online loyaliteit (e-loyalty) bij online winkelen (in Vietnam), toont aan dat de online merkbeleving de grootste impact heeft op online tevredenheid. En de merkbekendheid heeft het grootste effect op online loyaliteit (Nguyen Hong Quan, 2020).

Zoals eerder aangegeven heeft de servicekwaliteit bewezen een belangrijke indicator te zijn van klanttevredenheid, wat weer een positieve impact heeft op klantloyaliteit. Het SERVQUAL-model (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) is een van de bekendste modellen voor het meten van servicekwaliteit en nog steeds bruikbaar. Echter, door de technologische ontwikkelingen voor bijvoorbeeld geïndividualiseerd contact met klanten, zijn voor veel e-commerceplatforms ook andere succesfactoren relevant, zoals gebruikersgemak en designkenmerken van de website. Daarom zijn er voor gebruik in e-commerce aanpassingen gemaakt, zoals bijvoorbeeld met WebQual (Barnes & Vidgen, 2002) en E-Service Quality model (e-SQ) (Zeithaml, Parasuraman, & Malhotra, 2002).

Veel onderzoekers hebben zich uitsluitend gericht op het definiëren van de kwaliteit van de dienstverlening op basis van de kenmerken van een website en de aankoopervaringen van gebruikers. Brush, Schwarz en Schmitt nemen in hun onderzoek ook andere factoren van servicekwaliteit in hun analyse mee. Naast het ontwerp van de website werden tevredenheid over de diversiteit, de actualiteit en de breedte van het productportfolio onderzocht. Ook aspecten van levering, beveiliging en ondersteuning zijn in hun model meegenomen (Brush, Schwarz, & Schmitt, 2019). Dit model vormt de basis van het kwantitatieve deel van dit onderzoek, en zal een grotendeels

replicatie zijn van dit onderzoeksmodel met kleine aanpassingen en aanvullingen voor brand/merkuitstraling.

Ander onderzoek op de dimensies van online servicekwaliteit, de effecten ervan op de online tevredenheid, het online vertrouwen en de impact op gedrags- en attitudetrouw, laat zien dat privacy, betrouwbaarheid, emotioneel voordeel en klantenservice belangrijke elementen zijn om de servicekwaliteit te meten, maar efficiëntie is dat niet. Online vertrouwen bleek vooraf te gaan aan online tevredenheid, en gedragsloyaliteit bleek vooraf te gaan van attitudeloyaliteit (Al-dweiri, Ruiz Moreno, Montes, Obeidat, & Al-dwairi, 2019).

Onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de online tevredenheid van klanten en de relatie tussen klanttevredenheid en consumentenbestedingen in de e-commerce detailhandel van Amerikaanse e-commercebedrijven, laat zien dat klanttevredenheid impact heeft op de consumentenbestedingen bij deze e-commerce retailers. De relatie tussen klanttevredenheid en consumentenbestedingen is positief, hogere online tevredenheid resulteert in meer uitgaven in e-commerce. De resultaten laten ook zien dat er een directe positieve relatie is tussen de servicekwaliteit, online tevredenheid en online loyaliteit in termen van online uitgaven door consumenten. Uit de analyse blijkt echter ook dat e-commerce nog wel steeds voor uitdagingen staat in vergelijking met traditionele offline retailers, aangezien klanten de producten niet kunnen voelen en uitproberen (Tahir & Prabhakar, 2017).

Het is overigens niet onwaarschijnlijk dat klanten die gedwongen worden tijdens de lockdown periode gedurende de corona-pandemie (2020/2021) deze nadelen van de fysieke retailwinkels inmiddels op de koop toenemen bij het online winkelen, en waarschijnlijk ook meer in de toekomst. Met deze (gedwongen) toename van e-commerce voor klanten, wordt de macht van een (beperkt) aantal platformbedrijven zeker groter. Wereldwijd wordt er dan ook door diverse instanties en overheden gekeken of de juridische kaders hiervoor nog wel voldoen.

2.4. Platformmarktmacht

De opkomst van platformbedrijven zoals Uber en Airbnb, worden vaak geprezen als positief ontwrichtend, omdat ze de broodnodige concurrentie introduceren in markten die overrijp en stagnerend waren. Enkele van deze toonaangevende nieuwe platforms hebben echter zo'n enorm succes gehad dat hun groeiende marktdominantie/-macht vragen oproept over nieuwe vormen van concurrentieverstorende praktijken en negatieve gevolgen hiervan voor het welzijn van consumenten, werknemers en concurrenten (Bamberger & Lobel, 2017). Het bestaande regelgevingskader is voornamelijk gericht op en bedoeld voor traditionele bedrijven. Regelgevingsinitiatieven die zich richten op platforms worden geconfronteerd met een afweging tussen het verdedigen van bestaande bedrijfsmodellen in traditionele bedrijven of het verdedigen van innovatieve nieuwe modellen die bredere voordelen kunnen opleveren (Martens, 2016).

Digitale platforms vormen de kern van online economische activiteiten en verbinden markten van producenten (aanbod) en consumenten (vraag) van verschillende goederen en diensten. Hun marktmacht, in combinatie met hun positie in het ecosysteem geeft aanleiding tot bezorgdheid dat ze mogelijk concurrentiebeperkend of -verstorend zijn, die innovatie en het welzijn van de consument en concurrent verminderen. Onderzoek over de rol van de markt en regelgeving bij het aanpakken van deze bezorgdheid, laat zien dat traditionele mededingingsinterventie minder effectief zal zijn in markten die worden gedreven door netwerkeffecten. Marktinterventies die gericht zijn op de marktmacht van een bedrijf, moeten idealiter waarde creatie behouden en tegelijkertijd andere

(kleine) bedrijven aanmoedigen toe te treden en te innoveren. Data spelen een centrale rol in online markten. Een regelgevende interventie die mechanismen voor het delen van data vergemakkelijkt, zodat data niet alleen waarde toevoegen aan de marktleiders maar ook aan hun kleinere concurrenten ten voordele van consumenten, is van belang voor het creëren van meer concurrerende en innovatieve digitale markten (Parker, Petropoulos, & Van Alstyne, 2020).

Platformmarktmacht wordt over het algemeen beoordeeld in termen van economische markten waarin individuele bedrijven technologische innovaties gebruiken om eerlijk te concurreren, waardoor het welzijn van de consument wordt verbeterd. Markten alleen kunnen echter niet voorzien in een platforminfrastructuur die de samenleving optimaal bedient (Van Dijck, Nieborg, & Poell, 2019).

Toch laten resultaten van juridisch onderzoek zien dat traditionele wetten en regelgeving passende marktwaarborgen blijven bieden. Tegelijkertijd geven de unieke kenmerken van de platformeconomie mogelijkheden waarin aanpassingen van traditionele juridische benaderingen nodig zijn. Deze veranderingen kunnen niet alleen de wet hervormen, maar ook een heroverweging van hoe verschillende juridische instrumenten, van mededingingsrecht en privacybescherming tot andere gevarieerde regelgevingsstrategieën, het best in de digitale economie kunnen worden gebruikt (Bamberger & Lobel, 2017).

Zorgen om platformmacht lijken niet uitsluitend economisch van aard, maar ook maatschappelijk en juridisch. Dit verklaart waarom overheden, zoals de EU met de “Digital Services Acts Package”, ingrijpen hoog op hun agenda hebben staan. Transparantie en het delen van gegevens van platforms lijken meer geschikt als oplossing dan via de traditionele mededingingswetgeving.

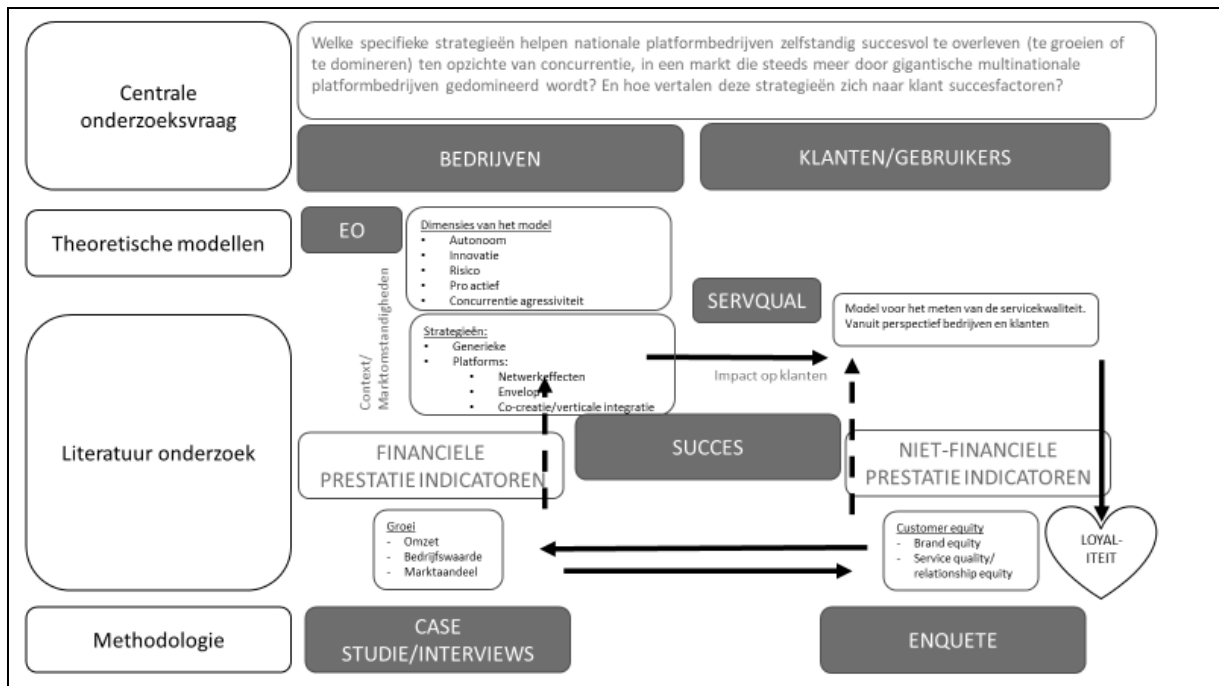
2.5. Conceptueel kader

Als afsluiting van het literatuuronderzoek en voor de bespreking van de methodologie, zal hier op hoofdlijnen worden besproken wat er met het empirische onderzoek onderzocht gaat worden. Dit zal worden gedaan aan de hand van het ‘conceptueel kader’ van het onderzoek op de volgende pagina.

In het model staan aan de linkerkant de onderdelen van het onderzoek. Vanuit de centrale onderzoeksvraag ontstaan de twee perspectieven van het empirische onderzoek, vanuit de bedrijven en vanuit de klanten. De literatuur laat een grote rol zien voor het innovatie-element binnen de EO-elementen voor het realiseren van een onderscheidend vermogen. In het kwalitatieve onderzoek onder bedrijven zal onder andere worden getoetst of, hoe en in welke mate de elementen van EO van toepassing zijn op platformbedrijven. En tot welke strategische aanpak dit leidt binnen platformbedrijven om succesvol te zijn. In het volgende hoofdstuk zal de onderzoeksmethodiek nader worden besproken.

Met de resultaten van dit eerste empirische (kwalitatieve) onderzoek, worden vervolgens in een tweede empirisch (kwantitatief) onderzoek onder klanten service-elementen beoordeeld, welke (deels) een uitvloeisel zijn van de gemaakte strategische keuzes. Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder klanten van twee platformbedrijven die ook in het kwalitatieve onderzoek zijn onderzocht. bol.com en Amazon.nl. Het SERVQUAL-model maakt de koppeling mogelijk tussen enerzijds het digitale platformbedrijf en anderzijds de klanten van het platform. Er wordt getoetst of er hiaten zijn volgens het SERVQUAL-model en hoe en in welke mate service-elementen van invloed zijn op de klanttevredenheid en loyaliteit. In het volgende hoofdstuk wordt ook de methodiek van dit empirische kwantitatieve onderzoek nader besproken.

De resultaten uit beide onderzoeken zullen leiden tot een nieuw conceptueel model.



Figuur Conceptueel kader, Patrick Veldhuis, 2021

3. Methodologie

Er zijn diverse onderzoeken gedaan naar succesvolle strategieën van platformbedrijven óf naar hoe klanten succesvol met platforms omgaan. Er is echter nooit onderzoek gedaan naar de combinatie hiervan. Hoe ervaren of reageren bedrijven op veranderende marktomstandigheden én wat vinden en ervaren klanten van deze specifieke strategieën die platformbedrijven hanteren om de concurrentie het hoofd te bieden?

Om dit te onderzoeken wordt een kwalitatief onderzoek én een kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Waarbij het kwantitatieve onderzoek wordt uitgevoerd onder klanten van twee platforms uit het kwalitatieve onderzoek.

3.1. Kwalitatieve onderzoeksmethode: Meervoudige casestudie met interviews

Het kwalitatieve en inductieve deel van het onderzoek heeft als doel te onderzoeken hoe nationale platformbedrijven zaken als innovatie, autonomie en proactiviteit in hun strategie gebruiken om te concurreren met grotere, wereldwijde internationale platforms in Nederland. Een inductieve onderzoeksstrategie, zoals een casestudie door middel van interviews, biedt de mogelijkheid om de resultaten uit voorgaande onderzoeken en theorieën diepgaand te onderzoeken (Yin, 2018). Een inductieve onderzoeksstrategie kan zowel met kwantitatieve als kwalitatieve onderzoekstechnieken worden uitgevoerd. Voor dit deel van het onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoekstechniek, juist vanwege de diepgaande analyse mogelijkheid (Yin, 2018).

Het bouwen van theorie op basis van casestudies is een onderzoeksstrategie waarbij een of meer casussen worden gebruikt om theoretische constructies, proposities en/of midrange-theorieën te creëren gebaseerd op casussen, empirisch bewijs. Centraal in het bouwen van theorie uit casestudies is de replicatielogica (Eisenhardt K. , 1989). Dat wil zeggen, elke case dient als een afzonderlijk experiment dat op zichzelf staat als een analytische eenheid. Een belangrijke reden voor de relevantie van theorievorming op basis van casestudies is dat het een brug slaat tussen rijk kwalitatief bewijs en mainstream deductief onderzoek. Dit is specifiek het kenmerk van het bouwen van theorieën op basis van casestudies (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Een nadeel van casestudie-onderzoek is dat resultaten beperkt generaliseerbaar zijn (Bryman & Bell, 2011). Dit heeft het meest betrekking op enkelvoudige cases. Enkelvoudige cases hebben betrekking op gelijkwaardige verschijnselen binnen een context en meervoudige cases hebben betrekking op gelijkwaardige verschijnselen binnen verschillende contexten (Yin, 2018). Meervoudige cases maken in tegenstelling tot enkelvoudige cases het beter mogelijk om te generaliseren (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Binnen dit onderzoek zijn acht cases van platformbedrijven nader onderzocht. Er is geprobeerd een diversiteit aan contexten (zowel markten, aard van concurrentie en bedrijfslevensfase) te selecteren waarin de platformbedrijven opereren. De selectie van de cases is gedaan op basis van een aantal criteria. Ten eerste dat de platformbedrijven van Nederlands oorsprong zijn en dat de platformbedrijven specifiek actief in Nederland zijn. Een tweede criterium is of er in de Nederlandse markt een multinationale/internationale concurrent aanwezig is. Daarbij is gekeken naar een zo divers mogelijke context. Empirische data zijn hoofdzakelijk verzameld door middel van semigestructureerde interviews met werknemers van de geselecteerde platformbedrijven en dit is aangevuld met interviews met deskundigen in de markt, vanwege het exploratieve karakter. Door de

semigestructureerde interviews kunnen de geïnterviewden vrijuit spreken over onderwerpen welke gebaseerd zijn op de voor dit onderzoek gekozen theorieën. Dit type onderzoek heeft zich bewezen bij het bepalen van doelen en het verkennen van mogelijke bijkomende verschijnselen. Het geeft ook een breder begrip van de ervaringen, meningen en perspectieven van de geïnterviewde personen (Hammarberg, Kirkman, & De Lacey, 2016).

Hoewel het Entrepreneurial Orientation model als theoretische onderbouwing wordt gebruikt voor dit deel van het onderzoek, is er geen formele hypothese die vooraf geformuleerd wordt. De concepten van het interview zijn geformuleerd op basis van de elementen van EO, het literatuuronderzoek en ook elementen het SQ-model. Op deze manier wordt er een brug tussen het kwalitatieve deel van het onderzoek en het kwantitatieve geslagen. Door de verzamelde gegevens uit de interviews te analyseren, worden mogelijke aanvullende strategie-onderwerpen gevonden die het succes van de bedrijven al of niet (niet) kunnen verklaren.

3.1.1. Data-verzameling

Om informatie te verkrijgen over het onderzoeksonderwerp worden mensen bij platformbedrijven geïnterviewd die een connectie hebben met het onderwerp. Door het afnemen van interviews kunnen deze mensen hun verhaal vertellen. Op deze manier kunnen de geïnterviewden waarde en daarmee betekenis toevoegen aan de informatie die werd verzameld door primaire en secundaire bronnen en ook literatuuronderzoek (Leavy, 2014).

De semigestructureerde interviews worden dus ondersteund met het resultaat van het literatuuronderzoek en analyse van primaire en/of secundaire bronnen. Op basis van deze informatie wordt het interview gestructureerd met een “interviewgids”. Deze wordt gebruikt als leidraad om ervoor te zorgen dat alle onderwerpen worden besproken (zie bijlage).

Voor de beantwoording van dit deel van de onderzoeksvraag zijn personen geïnterviewd werkzaam bij platformbedrijven. Volgens een studie van KPMG uit 2018 zijn er in Nederland zo’n 35 platformbedrijven, volgens de ESB (Economische Statistische Berichten) zijn dit er zo’n 200. Voor dit onderzoek zijn de volgende platformbedrijven benadert: Nlzet.nl, RTL/Videoland, Beterboeken/Moonback, The Walt Disney Company Europe/Disney+, eBay/ Marktplaats, Just Eat Takeaway.com, bol.com, Amazon.nl, Booking.com, Coolblue, Mediahuis, Vinted, Netflix, fonQ, DPG, Adyen, Google. En de volgende deskundigen organisaties: KPMG, Thuiswinkel.org, UCL School of Management

In totaal zijn deze 20 potentiële geïnterviewden gecontacteerd met het verzoek voor een interview. Van dit totaal hebben uiteindelijk 11 geïnterviewden het verzoek geaccepteerd. Alle geïnterviewden hebben gemeen dat ze allemaal zijn geïnterviewd met behulp van Microsoft Teams of Zoom waardoor het mogelijk was om het interview op te nemen, na toestemming. Alle interviews zijn afgenomen tussen 10 maart en 21 april 2021.

3.1.2. Data-analyse

De interviews worden geanalyseerd met behulp van een zogenoemde Gioia-analyse, door een coderingsschema te maken op basis van de transcripties. Empirisch onderzoek staat toe vooraf geen hypothese te vormen en voorkomt zo elke bevestigingsbias van de onderzoeker. Het maakt ook conceptualisering van actuele gebeurtenissen mogelijk en deze vast te leggen (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

Allereerst wordt de audio van de opgenomen interviews met Zoom en Teams allemaal letterlijk getranscribeerd met Amberscript. Amberscript zet, na het uploaden van de interviewopnamen deze

automatisch om in tekst, waarmee bij de verwerking en analyse dicht bij de werkelijkheid, en betrouwbaarheid, wordt gebleven.

Alle interviews zijn doorgelopen en in eerste instantie gecodeerd met de besproken onderwerpen, deels gebaseerd op de gebruikte interviewgide. Dit leidt tot concepten (eerste orde) die de besproken onderwerpen schetsen. In een interviewschema zijn alle overeenkomstige concepten bij elkaar gezet en van alle geïnterviewden naast elkaar. Vervolgens werden deze onderwerpen met elkaar vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Deze concepten leiden uiteindelijk tot groepering in thema's (tweede orde). Een laatste aggregatie resulteert in één of meerdere dimensies (derde orde) die een overzicht van de informatie op hoog niveau geven (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012). In de bijlage staat een overzicht van het interviewschema.

De resultaten uit het kwalitatieve onderzoek worden meegenomen in het kwantitatieve deel van het onderzoek onder klanten. Hierbij gaat het om die aspecten van strategieën die van invloed zijn op de servicekwaliteit zoals deze ervaren wordt door de klant.

3.2. Kwantitatieve onderzoeksmethode: Enquête

Zoals in het literatuuronderzoek aangegeven zal voor het kwantitatieve deel van het onderzoek gedeeltelijk gebruik worden gemaakt van het onderzoeksmodel van Bruschi, Schwarz en Schmitt (Bruschi, Schwarz, & Schmitt, 2019). Het betreft hier een gedeeltelijke replicatie van hun onderzoek uit 2019. In hun onderzoek onderzochten zij de vraag hoe niche-spelers in e-commerce zich succesvol kunnen onderscheiden van marktleiders en wat zijn de factoren die de klanttevredenheid en -loyaliteit beïnvloeden van onlineklanten? Hun onderzoek ging uit van een nationale niche-speler (Elbenwald) versus een multinationale marktleider (Amazon) in de Duitse e-commerce markt. In dit (replicatie-) onderzoek wordt uitgegaan van een nationale marktleider (bol.com) versus een wereldwijde marktleider (Amazon) in de Nederlandse e-commerce markt.

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen twee soorten replicatieonderzoek: zuivere en wetenschappelijke replicatie (Hamermesh, 2007). Bij een zuivere replicatie (vaak ook wel *narrow* replicatie genoemd) gebruiken onderzoekers dezelfde gegevens en dezelfde methoden als de onderzoekers van het gerepliceerde onderzoek. Daarentegen gebruiken onderzoekers van wetenschappelijke replicaties andere gegevens en mogelijk andere methoden dan de onderzoekers van het gerepliceerde onderzoek. Er worden drie subtypen van wetenschappelijke replicaties onderscheiden: (1) brede replicaties met verschillende gegevens maar dezelfde methoden en modellen als het gerepliceerde onderzoek, (2) replicaties met dezelfde gegevens maar nieuwe methoden en modellen, en (3) replicaties met behulp van nieuwe gegevens en nieuwe methoden en modellen (Baltagi, 2003). De replicatieonderzoeken variëren van pure replicatie enerzijds en wetenschappelijke replicatie met behulp van nieuwe gegevens en nieuwe methoden anderzijds (Mueller-Langer, Fecher, Harhoff, & Wagner, 2019).

Dit kwantitatieve onderzoek is een zogenoemde wetenschappelijke replicatie, waarbij gebruik wordt gemaakt van nieuwe gegevens maar (hoofdzakelijk) dezelfde methoden en modellen. Waarbij de rol van dit kwantitatieve deel van het onderzoek is om de implicaties van de gekozen strategie door platformbedrijven op de waardering van de service door de gebruiker te illustreren. Hoofdzakelijk zal er in het kwantitatieve onderzoek dan ook gebruik worden gemaakt van de in het te repliceren onderzoek geformuleerde constructen om zo een indicatie van de effecten van de waardering van de service-elementen op klanttevredenheid-en -loyaliteit te illustreren.

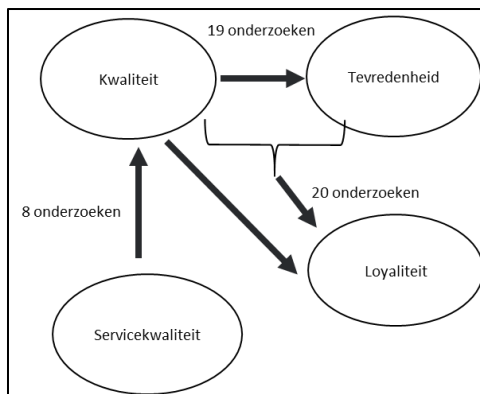
Voortbouwend op het SERVQUAL-model (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) en de voor gebruik in e-commerce aangepaste modellen Websiteservice quality (e-SQ) (Zeithaml, Parasuraman, & Malhotra, 2002) en WebQual (Barnes & Vidgen, 2002) (zie navolgende figuur), zijn een groot aantal artikelen gepubliceerd. Om een overzicht te krijgen en de effecten van het SERVQUAL-model op kwaliteitsmeting in e-commerce te onderzoeken, voerden de onderzoekers van het hier gerepliceerde onderzoek een literatuuranalyse uit, waarbij onder meer rekening is gehouden met beïnvloedende factoren. Tussen 2001 en 2018 identificeerden zij in totaal 43 empirische artikelen die SERVQUAL of wijzigingen van SERVQUAL gebruikten om de servicekwaliteit bij e-commerce te meten (Brusch, Schwarz, & Schmitt, 2019).

Quality workshop, WebQual	
Category	WebQual 4.0 Questions
Usability	1. I find the site easy to learn to operate
	2. My interaction with the site is clear and understandable
	3. I find the site easy to navigate
	4. I find the site easy to use
	5. The site has an attractive appearance
	6. The design is appropriate to the type of the site
	7. The site conveys a sense of competency
Information	8. The site creates a positive experience for me
	9. Provides accurate information
	10. Provides believable information
	11. Provides timely information
	12. Provides relevant information
	13. Provides easy to understand information
	14. Provides information at the right level of detail
Service Interaction	15. Presents the information in an appropriate format
	16. Has a good reputation
	17. It feels safe to complete transactions
	18. My personal information feels secure
	19. Creates a sense of personalization
	20. Conveys a sense of community
	21. Makes it easy to communicate with the organization
Overall	22. I feel confident that goods/services will be delivered as promised
	23. My overall view of this website

(Vidgen, Tab. 7-4)

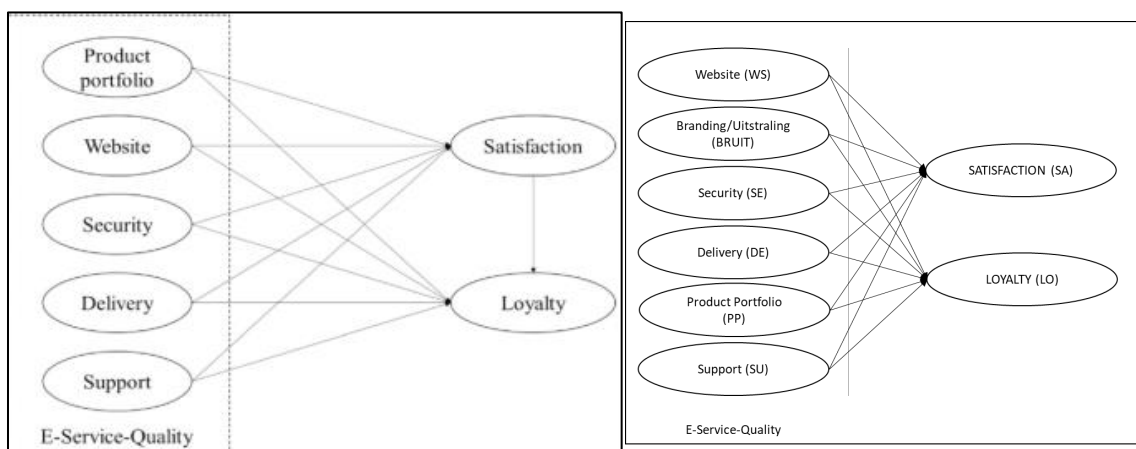
Figuur WebQual

De twee meest overwogen afhankelijke variabelen in de modellen waren gedragssintentie en loyaliteit, waarbij gedragssintentie ook gezien kan worden als een aspect van loyaliteit. Tevredenheid en kwaliteit werden in de meeste gevallen als beïnvloedingsvariabelen beschouwd. In totaal 20 onderzoeken hebben een significante invloed van tevredenheid gemeten, en 8 onderzoeken hebben een significante invloed van kwaliteit op gedragssintentie en loyaliteit aangetoond. Ook is gekeken naar de invloed van kwaliteit op tevredenheid. Hier vonden 19 onderzoeken significante relaties. De variabele kwaliteit werd ook vaak als een afhankelijke variabele beschouwd. De klassieke factoren tastbaarheid en responsiviteit aangepast aan de online context werden vaak geïdentificeerd als belangrijke factoren die de kwaliteit beïnvloedden. Zekerheid, empathie, betrouwbaarheid en informatiekwaliteit vertoonden ook vaak een aanzienlijke invloed (Brusch, Schwarz, & Schmitt, 2019). Deze bevindingen uit de literatuuranalyse staan schematisch weergegeven in navolgende figuur.



Figuur Overzicht literatuuranalyse naar effecten van het SERVQUAL-model op kwaliteitsmeting, I. Brusch et al. 2019

Uit bovenstaande figuur wordt het onderstaande raamwerk gemaakt en worden de relaties tussen de individuele factoren afgeleid.



Figuur Theoretisch raamwerk voor het meten van servicekwaliteit, tevredenheid en loyaliteit in online retail, Links het origineel (I. Brusch et al. 2019), rechts het aangepaste raamwerk (Patrick Veldhuis 2021)

Ervan uitgaande dat het doel van ieder bedrijf is om zo'n hoge mogelijke klantloyaliteit te realiseren, dan kan uit de literatuur worden opgemaakt dat klantloyaliteit wordt beïnvloed door tevredenheid en verschillende kwaliteitsfactoren, zoals productportfolio, website, beveiliging, levering en ondersteuning. In het bovenstaande raamwerk van Brusch et al. worden deze kwaliteitsfactoren afzonderlijk bekeken, omdat in het onderzoek de verschillen tussen het nationale en multinationale platformbedrijf aan het licht moeten worden gebracht en dit zou mogelijk terug te vinden kunnen zijn in de betekenis van de individuele kwaliteitsfactoren (constructen). Voor de operationalisering worden de elementen geselecteerd waarmee de variabelen kunnen worden gemeten. Omdat de variabelen latent zijn in het onderzoeksraamwerk, moeten ze geoperationaliseerd worden.

Een latente variabele is een variabele die niet door de onderzoeker wordt gemeten, en vaak ook niet rechtstreeks kan worden gemeten. Een oplossing voor de niet-meetbaarheid van deze variabelen is mogelijk via constructies (Bentler & Bonett, 1980).

Om meetfouten te minimaliseren worden de variabelen gemeten met meerdere elementen. De latente variabelen worden gemeten met behulp van multi-item schalen. De uiteindelijke constructies gebaseerd op de variabelen/elementen zijn aangepast aan de onderzoekscontext. Waarbij er ten opzichte van het gerepliceerde onderzoek extra elementen zijn toegevoegd aan de constructen

Productportfolio en een nieuw construct toegevoegd Merkbeleving. Deze toevoegingen (branding, prijsstrategie, verkoopcombinaties (diensten en leveranciers)) vormen bruggen met de bevindingen uit het kwalitatieve onderzoek.

In de navolgende figuur staat een overzicht van de constructen:

Construct	Feature/variabele
Website (WS):	In hoeverre bent u tevreden over onderstaande aspecten mbt de ?
WS	De navigatie binnen de (website/app)
WS	Het ontwerp van de (website/app)
WS	De duidelijkheid van de (website/app)
WS	De gebruiksvriendelijkheid/gebruiksgemak van de (website/app)
Branding/uitstraling	In hoeverre bent u tevreden over onderstaande aspecten mbt de ?
BUILT	De merkuitstraling van de (website/app) past bij het beeld dat ik heb van (Bol.com/Amazon.nl)
BUILT	De betrouwbaarheid die de webshop als merk uitstraalt
Security (SE):	In hoeverre bent u tevreden over onderstaande aspecten van ?
SE	De betrouwbaarheid die de webshop uitstraalt
SE	De opties voor het doen van veilige betalingen
SE	De inhoud van het privacy statement
SE	Naleving van de regels voor (data)gegevensbescherming
Delivery (DE):	In hoeverre bent u tevreden over onderstaande aspecten van ?
DE	De bezorgingsmogelijkheden
DE	De bezorgingsstatus notificaties
DE	De punctualiteit van de bezorging
DE	De levertijd van bestellingen
Product portfolio	In hoeverre bent u tevreden over onderstaande aspecten van ?
PP	De diversiteit van de producten die worden aangeboden
PP	De volledigheid/buikbaarheid van de productinformatie
PP	Het productassortiment in vergelijking met andere webshops
PP	De aangeboden suggesties voor combinaties met andere producten of andere diensten, zoals bijvoorbeeld toegang tot een videoplatform of
PP	De aangeboden mogelijkheden van verschillende verkooppartners van de webshop (dus dat je het product via verschillende partners kunt kopen via
PP	Het prijsniveau van de producten
PP	Ik vind een groot aantal klanten belangrijk voor een webshop als (Bol.com/Amazon.nl)
PP	Ik vind een groot aantal verkooppartners belangrijk voor een webshop als (Bol.com/Amazon.nl)
Support (SU):	In hoeverre gelden onderstaande uitspraken over () voor u?
SU	De bereikbaarheid (in geval van problemen)
SU	De reactiesnelheid (in geval van problemen)
SU	De vriendelijkheid (in geval van problemen)
SU	Het resultaat van de inspanningen
Satisfaction (SA)	In hoeverre bent u het eens met onderstaande uitspraken over?
SA	Al met al ben ik tevreden over (Bol.com/Amazon.nl)
SA	Tot dusverre zijn mijn verwachtingen vervuld door (Bol.com/Amazon.nl)
SA	Over het algemeen ben ik tevreden over de kwaliteit van de service van (Bol.com/Amazon.nl)
Loyalty (LO)	In hoeverre gelden onderstaande uitspraken over () voor u?
LO	Ik zal (Bol.com/Amazon.nl) aan mijn vrienden aanbevelen
LO	Ik ben van plan (Bol.com/Amazon.nl) in de toekomst weer te bezoeken
LO	Ik ben van plan om in de toekomst meer bij (Bol.com/Amazon.nl) te winkelen dan ik nu doe

Tabel Overzicht van constructen

De elementen van de constructies worden bevraagd met behulp van 7-punts Likert-schalen met de extreme punten 1 (Zeer ontevreden/Helemaal mee oneens) tot 7 (Zeer tevreden/Helemaal mee eens). Deze eigenschap maakt mogelijk om een quasi metrische verdeling op de Likert-schaal aan te nemen (Dowling & Midgley, 1991) waardoor een breder scala aan statistische methoden voor evaluatie mogelijk is.

3.2.1. Data-verzameling

Het onderzoek is met een online enquête in Nederland uitgevoerd in de periode van 13 april tot 21 april 2021. Doel is om te onderzoeken of gebruikers/klanten van het nationale bol.com e-commerce platform andere service-element van dit platform waarderen in vergelijking met de gebruikers van het internationale platform van Amazon.nl. Gebruikers worden geselecteerd door de vraag of ze wel eens wat kochten bij bol.com en/of amazon.nl de afgelopen 12 maanden?

Voor het onderzoek is gekozen voor een gestratificeerde random steekproef: Dit is een steekproef waarbij elke subgroep ("strata") evenveel kans maakt om willekeurig te worden geselecteerd. Het geeft een evenredige vertegenwoordiging aan elk stratum (Rahi, 2017).

Om te generaliseren op basis van een steekproef en steekproeffouten of vertekeningen te voorkomen, moet een steekproef voldoende groot zijn. Onderzoek hiernaar in sociaal onderzoek en informatiesysteem onderzoek leverde een samenvatting op van hoe de steekproefomvang van de enquête kan worden berekend (Taherdoost, 2017):

$$n = p (100-p) z^2 / E^2$$

n is vereiste steekproef

P is het percentage dat een staat of conditie voorkomt

E is het percentage vereiste maximale fout

Z is de waarde die overeenkomt met het vereiste betrouwbaarheidsniveau

In het onderzoek is P het aantal mensen (gebruikers/klanten) dat online aankopen doet. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) waren dat in 2019 bijna 80% (79,4%) van alle Nederlanders van 12 jaar of ouder (CBS, StatLine-Online winkelen; kenmerken aankoop, persoonskenmerken; 2012-2019). De onderzochte bedrijven bol.com en Amazon.nl, zijn beide grote marktpartijen in Nederland, bovendien zal de corona-pandemie in 2020 het percentage online kopers verhoogd hebben, dus stellen we voor dit onderzoek $P = 80\%$. E is de foutmarge (het nauwkeurighedsniveau) of het risico dat de onderzoeker bereid is te accepteren. In sociaal onderzoek is een foutmarge van 5% acceptabel (Taherdoost, 2017). Z is de statistische waarde die overeenkomt met het vereiste betrouwbaarheidsniveau. In managementonderzoek zijn gebruikelijke betrouwbaarheidsniveaus 95 procent (0,05: een Z-waarde gelijk aan 1,96) of 99 procent (0,01: $Z = 2,57$) (Taherdoost, 2017). In dit onderzoek stellen we het betrouwbaarheidsniveau op 95 procent. Volgens de formule komt de steekproef n voor de enquête hiermee uit op zo'n 250 personen.

Voor het onderzoek hebben uiteindelijk 281 respondenten (responspercentage van 29%) de vragenlijst volledig ingevuld, verdeelt over 176 bol.com gebruikers en 105 Amazon.nl gebruikers.

Enquête-onderzoek is een voorkeursmethode onder kwantitatieve wetenschappers en praktijkmensen. Toch moeten er kanttekeningen geplaatst worden bij de nauwkeurigheid waarmee het wordt uitgevoerd binnen het bedrijfsleven of wetenschap. Positivistische principes veronderstellen bijvoorbeeld de meetbaarheid en onpartijdigheid van sociale verschijnselen. Dit leidt ook tot de conclusie dat kennis concrete kenmerken vertoont, waarbij validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid, niet kunnen worden genegeerd. Om dit te ondervangen gebruiken enquêteonderzoekers statistische analyses. De literatuur toont echter nog steeds aan dat fouten, menselijke factoren of beide nog steeds aanzienlijke uitdagingen opleveren (Adzeh, 2014).

3.2.2. Data-analyse

De datafile met de enquêteresultaten zijn geanalyseerd in SPSS Statistics 27. Als eerste is de volledige datafile doorlopen en opgeschoond om tot uiteindelijk 281 volledig ingevulde en bruikbare vragenlijsten te komen.

Voordat er resultaten van het onderzoeksmodel konden worden geanalyseerd zijn de afzonderlijke elementen van de verschillende constructen getest op interne consistentie. De acht factoren werden getest op betrouwbaarheid. Dit is gedaan met Cronbach's Alpha in SPSS. Deze waarden varieerden van 0,742 voor het Merkbelevings (BRUIT) construct tot 0,939 voor het Website (WS) construct, waarmee alle constructen minimaal van een acceptabel niveau beschouwd kunnen worden. Gebaseerd op onderstaande overzicht (George, 2003):

> .9 – Excellent
> .8 – Good
> .7 – Acceptable
> .6 – Questionable
> .5 – Poor, and
< .5 – Unacceptable

Om de kwaliteit van alle onderliggende elementen van de constructen van het model te controleren is een bevestigende factoranalyse gemaakt in SPSS.

Hierna worden er met de afzonderlijke service-elementen en de constructen van het model analyses in SPSS uitgevoerd, een t-toets, correlatie- en R-kwadraat-analyse. De t-toets levert een vergelijking van de gemiddelde scores op van de service-elementen tussen de twee onderzochte gebruikersgroepen (bol.com en Amazon.nl). Met de correlatie wordt aangetoond hoe sterk het verband is tussen deze service-elementen (variabelen) en constructen onderling en in een verband met klanttevredenheid en -loyaliteit. Met R-kwadraat wordt achterhaald hoe binnen dat verband de waarde van een afhankelijke ("dependent") variabele (zoals de klanttevredenheid of -loyaliteit) zal toenemen of afnemen wanneer de waarde van één of meerdere onafhankelijke constructen toe- of afneemt. Waarbij er telkens ook wordt gekeken of er verschillen zijn tussen de twee onderzochte groepen. De resultaten geven een indicatie van de invloed van de verschillende service-elementen/constructen op tevredenheid en loyaliteit van de twee gebruikersgroepen. Waarbij de service een uitvloeisel is van de gekozen strategie door de platformbedrijven.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve onderzoek beschreven. Als eerste wordt er een beschrijving gegeven van de resultaten van de gevoerde interviews met personen op managementniveau binnen platformbedrijven, gegroepeerd rond onderwerpen. Daarna worden de resultaten besproken van de enquête onder gebruikers van de platforms van bol.com en van Amazon.nl.

4.1. Kwalitatief onderzoek

Voor beantwoording van de centrale onderzoeksvraag zijn interviews gehouden. Deze interviews werden gehouden met een diversiteit van topmensen en deskundigen in zowel nationale als multinationale (internationale) platformbedrijven die allen actief zijn (of worden) op de Nederlandse markt. In totaal zijn 20 interviewverzoeken gedaan per email. Op 5 (Netflix, fonQ, DPG, Adyen en Google) van deze verzoeken is geen enkele reactie gekomen, ook niet na het sturen van meerdere reminders. Een viertal partijen (Booking.com, Coolblue, Mediahuis, Vinted) gaf uiteindelijk aan geen medewerking te kunnen en/of willen verlenen. Bij de meer internationaal gerichte partijen, Booking.com en Vinted, waren het redenen van strategische aard. Uiteindelijk zijn er interviews geweest met 11 partijen (NLziet.nl, Videoland, Moonback, Disney+, eBay/Marktplaats.nl, JustEatTakeaway.com, bol.com, Amazon.nl en deskundigen van Thuiswinkel.org, KPMG en University College London (UCL)), zie onderstaande tabel.

Platformbedrijf	Nationaal/ Internationaal	Naam	Functie	Interviewdatum
NLziet.nl	Nationaal	Niels Baas	Managing Director	10-03-21
RTL/Videoland	Nationaal	Sven Sauvé	CEO	11-03-21
Beterboeken/Moonback	Nationaal/ Internationaal	Rianne Klaren	CPO founder	15-03-21
KPMG	Deskundige	Jochem Pasman	Senior Manager Platform Advisory	23-03-21
The Walt Disney Company Europe	Internationaal	Marco de Ruiter	Country Manager and Head of Media Benelux	24-03-21
Thuiswinkel.org	Deskundige	Vincent Romviel	Juridisch beleidsadviseur/Platforms	29-03-21
Thuiswinkel.org	Deskundige	Roland van Kortenbof	Manager operations & ICT/Platforms	30-03-21
eBay – Marktplaats/2dehands.be	Internationaal/ Nationaal	Annemarie Buitelaar	General Manager Benelux	6-04-21
Just Eat Takeaway.com	Internationaal	Joris Wilton	Corporate Communication & Investor Relations	8-04-21
bol.com	Nationaal	Eduard Hooeboom	Director Network Development	14-04-21
UCL School of Management	Deskundige	Joost Rietveld	Assistant Professor in the department of Strategy & Entrepreneurship	21-04-21
Amazon	Internationaal	Roeland Donker	Country Manager Benelux	6-04-21

Tabel: Overzicht van geïnterviewde personen

De groep geïnterviewden kunnen worden ingedeeld in drie categorieën, te weten: Streaming video platforms (NLZiet, Videoland en Disney+), E-commerce platforms (eBay/Marktplaats, bol.com en

Amazon.nl) en de categorie Hollands Glorie (Just Eat Takeaway (JET) en Moonback). Tot deze laatste categorie behoren van oorsprong Nederlandse platformbedrijven die de wereld hebben veroverd of die deze ambitie hebben. Helaas kon Booking.com niet aan deze categorie worden toegevoegd voor een vergelijking met de nieuwkomer Moonback.

Per categorie is er zowel een functionaris bij een nationaal als multinational (georiënteerd) platform geïnterviewd. De bevindingen uit de interviews worden niet alleen binnen de categorie vergeleken maar ook tussen deze categorieën, om zo vast te stellen of er overeenkomsten en/of verschillen zijn. Naast platformbedrijven zijn ook een aantal deskundigen (KPMG, Thuiswinkel.org en UCL) geïnterviewd, om de bevindingen in een breder perspectief te plaatsen.

De interviews zijn gehouden in de periode van 10 maart tot 21 april 2021 en werden gevoerd aan de hand van de interviewgids via Zoom en Teams (zie bijlage). Amazon.nl was de enige partij die via email (een aantal) vragen heeft beantwoord, ook om strategische redenen. Deze antwoorden zijn aangevuld met actuele uitspraken van dezelfde Amazon.nl functionaris in de media.

Doel van de interviews is te onderzoeken hoe platformbedrijven (nationaal en internationaal) strategisch omgaan met concurrentie in de Nederlandse markt. En welke rol spelen hun klanten (gebruikers) hierbij? Is er hierbij een verschil in aanpak van de nationale versus de internationale platformbedrijven met betrekking tot de Nederlands markt? Wie is David en wie is Goliath in de Nederlandse markt? En zijn hun strategische keuzes en gedragingen te verklaren op basis van hun mate van ondernemerschap?

Telkens zullen de resultaten per besproken onderwerpstema afgesloten worden met een vergelijking tussen David en Goliath, waarbij de David staat voor de nationale platformbedrijven en de Goliath voor de internationale (georiënteerde) platformbedrijven.

4.1.1. Entrepreneurial Orientation

De elementen uit EO vormen de mate van ondernemerschap, zoals in het Literatuur hoofdstuk al beschreven, en vormen de strategische uitgangspunten van een bedrijf. Ook worden ze gebruikt bij het strategische proces om concurrentievoordeel te realiseren. De vijf elementen vormen dan ook een belangrijk onderdeel in de interviews.

Proactief

Proactiviteit was in het verleden vaak het onderscheidende domein van lokale bedrijven. Tegenwoordig zien alle platforms zichzelf als proactief. De klant staat centraal en het platform dient voor de klant relevant te zijn en blijven. Bij de streaming video platforms draait het om het relevant blijven voor de gebruiker/kijker. Hierbij spelen data een grote rol om met de juiste en relevante content te komen. De kaders waarbinnen deze proactiviteit plaatsvindt verschillen bij de streaming platforms wel. Van ruimte die de content-aanbieders toestaan (NLZiet) tot data van wereldwijde klantcontacten die ook een verfijnde proactiviteit in Nederland mogelijk maken (Disney+). Volgens Joost Rietveld hebben internationale streaming video platforms als Netflix veel diepere zakken en daardoor ook betere algoritmes. Hierdoor kan Netflix met scherp schieten en een Videoland veel meer met hagel. Ook KPMG ziet dat het databeeld dat internationale partijen hebben van de consument door de verschillende diensten die ze gebruiken steeds rijker worden, waardoor ze steeds beter kunnen targetten en per individu steeds relevanter worden.

JET zegt ook heel erg op de cijfers (data) te zitten waardoor ze heel wendbaar zijn. JET geeft aan elke keer zijn tijd vooruit te zijn, waardoor beslissingen al vroeg worden genomen. Hierbij speelt de CEO, Jitse Groen, de belangrijkste rol, omdat hij de business zo goed begrijpt en altijd competitief is.

Ook bij Bol.com speelt de (oud-) CEO een grote rol in de mate van proactiviteit binnen bol.com. Volgens bol.com zit het van nature in de haarvaten van het klantgeoriënteerde bedrijf. Daar is de oprichter Daniel Ropers mee begonnen en die heeft de eerste paar 100 personeelsleden (waaronder de huidige CEO) daar helemaal in meegenomen en mee geïnfecteerd, waardoor het echt een cultuuronderdeel geworden is binnen bol.com. KPMG onderschrijft dat Nederlandse ondernemers qua proactiviteit niet per se onder doen voor hun Amerikaanse evenknieën. Volgens KPMG is het aanjagen van ondernemerschap het probleem niet in Nederland. Werelddominantie door Nederlands platforms heeft te maken met persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer.

Naast de rol van de CEO spelen ook bij bol.com data een grote rol om proactief te handelen, waarbij bol.com aangeeft, anders dan bij internationale partijen, dat zij de insights om weten te zetten tot daadwerkelijk lokaal gebruik ("actionable data").

Marktplaats.nl is proactief door zich te richten op doelgroepen in verschillende levensfasen waar het kopen en verkopen van spullen op specifieke momenten opportuun is. Bij Moonback leidde frustratie over het functioneren van de grootste marktpartij, Booking.com, tot het proactief gezamenlijk opzetten van en deelnemen aan een nieuw nog te lanceren platform.

Data bieden de Goliaths onder de platformbedrijven de mogelijkheid zich lokaal als Davids te gedragen door proactief te zijn en zo ook lokaal relevant te zijn. De vraag is alleen of ze dit ook (willen) doen.

Risico

KPMG stelt dat de mate van het nemen van risico in een bedrijf te maken heeft met hoe in Nederland tegen "failure" wordt aangekeken. Het grootste deel van Nederlanders zoekt nog steeds meer zekerheid, maar onder jonge ondernemers lijkt hier een kentering te komen. Waar deze zienswijze met betrekking tot ondernemersrisico misschien relevant is bij het starten van een bedrijf, daar worden de bestaande platformbedrijven geconfronteerd met risico's van een drietal kanten: de klantenkant, de aanbiederskant (complementoren) en aan de kant van het platform zelf. De geïnterviewde nationale streaming video platformbedrijven (NLZiet en Videoland) zien het grootste risico aan de aanbiederskant. Allereerst is er de technische afhankelijkheid van aanbieders van webservices (zoals Amazon Web Services (AWS)) wat als een risico ervaren wordt wanneer het platform "down" gaat. Daarnaast is het door het starten en de expansie van de internationale streaming videoplatforms in Nederland (als Disney+, Prime Video en Netflix) steeds ingewikkelder voor nationale platforms geworden toegang te krijgen tot internationale content. Omdat deze Amerikaanse spelers deze (eigen) content voor zichzelf willen houden. Het risico van het vooraf inschatten van succesvolle kwalitatieve content, wordt door Videoland afgedaan dat ze hieraan vanuit hun RTL verleden wel gewend zijn. De content bepaalt uiteindelijk de aantrekkingskracht voor gebruikers.

Bij alle geïnterviewde internationale platforms wordt beperkt risico gezien, mede door de data. Veder stelt Amazon dat dit komt omdat op de Nederlandse markt meestal wordt gewerkt met elders bewezen businessmodellen.

Vanuit de voedingsbodem waaruit Moonback is ontstaan, zou ook gesteld kunnen worden dat het grootste risico van een dominant internationaal platform dit platform zelf kan zijn juist vanwege die dominantie. Dit roept weerstand op aan kantzijde (bijvoorbeeld over transparantie) en aan

aanbodzijde (bijvoorbeeld over eenzijdige verhogingen van commissies). Ook eBay onderkende dit sentiment van te groot en internationaal toen het de Nederlandse markt betrad. eBay schatte in dat ze meer risico zouden lopen als ze zouden proberen van Marktplaats eBay te maken dan wanneer ze Marktplaats Marktplaats zouden laten zijn. Omdat in hun geval het lokale merk zoveel sterker werd geacht.

Waar de Davids in hun thuismarkt met vallen en opstaan risico's van het ondernemen lopen, kunnen de Goliaths in Nederland redelijk risicoloos ondernemen met elders bewezen businessmodellen.

Innovatie

Bij digitale platforms zit innovatie vaak op technologie rond data en dit vergt vaak grote investeringen, die voor internationale platform beter te dragen zijn.

Zo weet Amazon heel goed hoe ze lessen (lees: data) die ze in één bedrijfsonderdeel leren moeten toepassen in andere bedrijfsonderdelen. En dat geeft Amazon enorme scope voordelen. Wat de gebruiker/kijker kijkt op Prime Video stelt deze data Amazon in staat deze gebruiker betere producten aan te bieden op Amazon.nl.

Bij de streaming videoplatforms wordt technologische innovatie als een belangrijke randvoorwaarde gezien voor bestaansrecht. Wel zit hier een groot verschil tussen de nationale en de internationale streaming video platforms. De nationale platforms geven aan dat ze niet voorop hoeven te lopen op het gebied van technologische innovaties. Zij zoeken innovaties eerder in het vernieuwen van proposities of product/marktcombinaties. Zo bekijkt NLZiet de mogelijkheden in de zakelijke markt en Videoland de mogelijkheden van hybride abonnementen (deels door advertising). Ook andere platforms zoeken innovatie in de propositie. Zo zoekt Moonback innovatie in de propositie "eerlijkheid en transparantie" richting de gebruiker. JET vindt zichzelf eerder een "disruptor" dan een technologisch innovatief bedrijf. Doordat het de bestaande vraag van maaltijdbezorging van de telefoon naar het internet heeft verschoven. Bol.com stimuleert innovatie door het herinvesteren van door "outperformance" gerealiseerde budgetten. Hiermee wordt in goede intern gegenereerde ideeën geïnvesteerd.

De internationale platforms Marktplaats en Disney+ vinden technologische innovatie belangrijk voor efficiency redenen, maar nog belangrijker zijn innovaties in de zogenaamde "customer journeys". Waarbij technologie dit faciliteert. De internationale platforms zijn dan ook eensgezind dat investeringen in technologische innovatie voor lokale spelers te hoog zijn, omdat de schaal ontbreekt waarover deze investeringen verdeeld kunnen worden. Bol.com stelt hierbij wel de vraag of schaalvoordeel altijd maar doorloopt of dat dit voordeel op een gegeven moment een soort van constante wordt. Moonback stelt dat wanneer een platform te dominant wordt er geen druk meer is om te innoveren, waardoor de (verouderde) technologie tegen het internationaal dominante platform kan gaan werken, de wet van de remmende voorsprong.

De prioriteit die in internationale bedrijven in Nederland aan innovatie wordt gegeven is wel afhankelijk van de prioriteit die Nederland binnen het internationale platform heeft, geven zowel Amazon.nl als Marktplaats.nl aan.

Voor wat betreft innovatie lijken de Davids slimmer te moeten zijn dan Goliaths, omdat eenvoudigweg de middelen en de marktomvang om grote investeringen terug te verdienen te beperkt zijn in uitsluitend Nederland.

Concurrentie

Het element “concurrentie” in het EO-model wordt gekenmerkt door een sterk aanvallende houding of agressieve reactie op de acties van concurrenten. Waarbij bij platforms de concurrentie van vele kanten kan komen, zowel van buitenaf als van binnenuit. Regulering moet ervoor zorgen dat er altijd de mogelijkheid is van het ontstaan van echte concurrenten, waarnaar aanbieders en gebruikers gemakkelijk kunnen overstappen, geeft KPMG aan. Dat is ook wat Europa nu met nieuwe wetgeving (“Digital Acts”) probeert te regelen, dat de mogelijkheid van concurrentie tussen platforms onderling blijft. Waarmee platforms ook gedwongen worden om met alle betrokken stakeholders beter de koek te verdelen.

De geïnterviewde nationale platformbedrijven die zich met name op de Nederlandse markt richten, hebben geen agressieve aanvallende houding ten opzichte van dominante concurrenten. Deze platformbedrijven zien zichzelf meer als een complementair platform (NLZiet), of als een platform dat iets (content) exclusiefs/unieks biedt (Videoland), of een onderscheidend platform als het gaat om een zeer hoog serviceniveau wat Nederlanders verwachten (bol.com). Volgens bol.com mogen Amazon en Alibaba dan enorme krachten hebben, alleen bieden zij uiteindelijk ook een soort van wereldwijd “one size fits all” model. En bol.com heeft dan bepaalde schaalvoordelen misschien niet, maar volgens hen kunnen zij wel veel makkelijker aansluiten bij de Nederlandse aard. Waarbij het, volgens bol.com, wel de vraag is hoeveel dit onderscheidt in premium waarde is voor de gebruiker.

Bij de meer of volledig internationaal gerichte platformbedrijven is de agressiviteit richting de concurrentie wel meer aanwezig. Zo streeft Amazon er naar om tot een zo divers mogelijk en volledig gesloten ecosysteem te komen om gebruikers zo vast te houden. Videoland geeft aan, af en toe wel het idee te hebben dat Amazon hét internet is. Zelf zegt Amazon niet met de concurrentie bezig te zijn, maar uitsluitend de klant centraal te zetten. Toch kan een gesloten ecosysteem wel als een agressieve wijze worden gezien ten opzichte van de concurrentie. Bij de komst van Amazon.nl naar Nederland in maart 2020 rept het niet over een ‘prijzenoorlog’ met de concurrentie. “Wij hebben onze eigen strategie en richten ons niet op andere bedrijven. Ik denk dat de komst van Amazon voor heel veel Nederlandse ondernemers grote kansen biedt om hun afzetmarkt te vergroten. Heel Europa ligt voor ze open als ze met ons samenwerken.”, aldus Donkers (Country Manager Benelux) in het AD van 10 maart 2020.

Ook hebben de internationale platformbedrijven het veel over consolidatie. Zo schat Disney+ in dat er een kopgroepje over blijft in de Nederlandse markt, waartoe het rekent: Netflix, Disney+ en Amazon. Daarna wordt het volgens hen in Nederland, maar ook wereldwijd knokken voor dat vierde plekje. Ook JET benadert de concurrentie in termen van “overnemen, verslaan, acquisitie”. Waarbij JET verticale integratie ziet als een volgende stap richting de concurrentie, onder het mom van “Eten of gegeten worden”.

Ook Marktplaats ervaart concurrentie uit andere hoeken dan gebruikelijk. Hoewel Marktplaats in Nederland een dominante marktpartij is, merken zij dat ze op veel deelgebieden concurrenten hebben. Verder is Facebook de afgelopen jaren een steeds grotere en diversere rol gaan spelen, ze zijn vanuit social steeds meer de platformkant opgeschoven. Marktplaats denkt dat deze ontwikkelingen hen juist scherp houdt, want als dominant platform heeft het de afgelopen jaren geen serieuze concurrentie ervaren, Facebook is dat nu wel. Bol.com ziet dat naast Amazon ook concurrentie uit een andere hoek komen. Zo is Google zich steeds meer als een divers platform gaan opstellen en daarmee dus als concurrent.

Hoewel er bij platformbedrijven ook concurrentie van binnenuit kan ontstaan is dit niet in de interviews direct naar voren gekomen. Wel kwam het omgekeerde uit het interview met Thuiswinkel

naar voren, dat sommige webshops ervaren dat Amazon goedlopende producten zelf op de markt ging brengen tegen aantrekkelijker condities dan die van de webshop.

De houding van platformbedrijven ten opzichte van de concurrentie laat veel overeenkomsten zien tussen de traditionele rolverdeling tussen David en Goliath: Klein en slim tegen groot en sterk.

Autonoom

Autonomie geeft het vermogen van een bedrijf aan om onafhankelijk te werken, beslissingen te nemen en acties te ondernemen.

Net als bij proactiviteit worden de kaders voor autonomie anders gedefinieerd door de verschillende platformbedrijven. De mate van autonomie binnen de internationale platformbedrijven is afhankelijk vanaf welk niveau hiernaar gekeken wordt. Op internationaal niveau, ervaren alle internationale spelers autonomie, op nationaal (lokaal) niveau is dat aanmerkelijk minder in deze bedrijven. Er vindt centrale aansturing plaats, zeker op gebied van technologie en soms is sales en customerservice lokaal. Dit geldt voor Disney+, JET en Amazon.nl.

Disney+ geeft aan dat het altijd het doel is geweest om een globale service te worden, met wat autonomie op lokale content. “Denk dat je ons het makkelijkste kan vergelijken met de Mercedes dealer om de hoek. Wij doen de sales en marketing van fantastische auto’s die elders ontworpen en geproduceerd worden. Waar op basis van de regio wordt besloten of het stuur links of rechts komt. In bepaalde landen wordt aangegeven welk kleurenpalet beschikbaar is. Binnen die parameters proberen wij gewoon zoveel mogelijk mensen enthousiast te krijgen voor dat product, meer autonomie heb ik niet.” Aldus Country Manager and Head of Media Benelux The Walt Disney Company.

EBay doet het met Marktplaats anders. EBay heeft gewoon vanaf de overname, jaren geleden, gezegd: Marktplaats weet beter hoe dat lokale spel werkt dan wij. Dus Marktplaats blijft het spel vooral zelf lokaal spelen. Door Marktplaats wordt dit ook verklaard doordat hun business door eBay internationaal niet gezien wordt als core-business, maar wel als een interessant domein erbij.

Binnen bol.com wordt er altijd veel waarde gehecht aan autonomie. Een beeldspraak van Daniel Ropers is die van de zeilende bootjes. Deze voeren weliswaar in een bepaald patroon los van elkaar maar wel in dezelfde richting. Als aan de goede richting van het bedrijf wordt vastgehouden, dan is het bootje ook vrij om te doen wat het bootje wil. Er wordt binnen bol.com nog altijd autonoom geopereerd en de beslissingsbevoegdheid zit ook echt laag in de organisatie.

Naast organisatorische autonomie ziet nieuwkomer Moonback ook autonomie ten opzichte van de aandeelhouders als noodzakelijk om aan de ideële doelstellingen van transparantie en eerlijkheid vast te houden en daarom werken zij met de juridische entiteit *Steward ownership*. Hierin wordt gebruik gemaakt van de kracht van ondernemende ondernemingen met winstoogmerk, terwijl het essentiële doel van het bedrijf behouden blijft om diensten te creëren die maatschappelijke waarde leveren en het te beschermen tegen winningskapitaal.

Vanuit een internationaal perspectief gezien zijn de Goliaths autonoom, maar specifieke lokale autonomie is er niet. De Davids hebben hier duidelijk meer speelruimte om te benutten.

4.1.2. Context

In de meeste interviews komt naar voren dat de context waarin bedrijven opereren naast de elementen van EO minstens zo belangrijk zijn voor de strategiebepaling. Als context wordt hier

bedoelt de specifieke (culturele) marktomstandigheden, trends in de markt en randvoorwaarden in de Nederlandse markt. Daarnaast kan marktmacht en wet- en regelgeving ook gezien worden als specifieke context in de Nederlandse markt.

Nederlands marktomstandigheden en cultuur

De goede breedband infrastructuur die Nederland heeft, is een specifieke marktomstandigheid die als stimulans geldt voor digitaal ondernemerschap, volgens KPMG. Daarnaast vinden Nederlanders het ontzettend gaaf om iets nieuws te bedenken en dan ook kunnen laten zien dat werkt, maar om dan vervolgens het echte bloed, zweet en tranen werken om het vervolgens in tien jaar uit te bouwen, dat zit blijkbaar minder in Nederlanders, een minder competitieve cultuur. Wat volgens Thuiswinkel ook typisch voor Nederland is dat we heel veel webshops hebben in Nederland, maar in vergelijking met Europa heel weinig e-commerceplatforms. Volgens bol.com leggen Nederlanders de lat hoog als het gaat om het serviceniveau van platforms, en daarom beschouwen Nederlanders, volgens bol.com, Amazon.nl als inferieur.

De aanwezigheid van de vele webshops heeft mogelijk te maken met de Nederlandse voorliefde voor handel. Marktplaats heeft het over de handelscultuur in Nederland, Nederlanders vertrouwen elkaar sneller als het gaat om handel dan in andere landen. Er wordt nergens ter wereld zo veel gehandeld als in Nederland. En JET beaamt dit dat het best bijzonder is dat er veel Nederlandse platform succesverhalen zijn voor zo'n klein land, waarschijnlijk omdat ondernemen in de Nederlandse cultuur zit. Dit is in veel landen heel anders. De CEO van JET heeft wel eens gezegd dat: "In België bouwen mensen een huis en in Nederland beginnen mensen een onderneming.". Daarbij heeft het reeds bestaan van een Nederlandse eten bezorgcultuur als enorm voordeel gewerkt voor JET.

Bij de Nederlandse streaming videoplatforms lijkt juist dit Nederlandse ondernemerschap in de weg te zitten. Waar vroeger Nederlandse coöperaties samenwerkingen aangingen om samen sterker te staan en waar het nu met het oog op de internationale concurrentie logisch zou zijn om meer samen een vuist te maken tegen deze partijen, komt dit niet van de grond in Nederland. Enerzijds omdat één partij (Videoland) nationaal dominant is, waardoor de noodzaak voor samenwerken voor hen er minder is. Anderzijds omdat publieke en private samenwerking voor wat betreft content, vanwege regelgeving niet of moeizaam te realiseren is. Wel zijn er in het verleden gespreken geweest tussen Videoland en bol.com over strategische samenwerkingen, maar deze hebben, volgens Videoland, tot op heden nergens toe geleid. Wel ziet Videoland het zogenaamde ingelogde gebruik over meerdere Nederlandse complementaire platforms als de key om verder te komen in de Nederlandse markt en zo meer te weten te komen over consument.

De Nederlandse Davids lijken (nog) niet de urgentie te zien om gebruikmakend van de Nederlandse marktomstandigheden, een combinatie van handel, ondernemen en samenwerk-cultuur, de Goliaths te bestrijden.

Marktmacht

Binnen de Nederlandse context is marktmacht en wet- en regelgeving ook een factor die richting geeft aan de strategie. Binnen de markt van de streaming video platforms zijn er duidelijk tekenen van het ontstaan van een marktmacht en misschien vanuit nationaal perspectief gezien wel meerdere marktmachten. Zo stelt Videoland dat de toegang tot internationale content steeds ingewikkelder gaat worden, omdat alle Amerikaanse spelers (Netflix, Amazon Prime Video en Disney+) nu content voor zichzelf houden. En ziet ook een internationale marktmacht als Disney+ dat Amazon in Nederland heel hard en agressief aan de weg zal gaan timmeren, en dat ze nog niet op hun "tipping point" zitten, ze zijn in Nederland nog geen "force of nature".

In markten met een grote marktmacht komen de termen van beïnvloedingstactieken “nudging” en “dark patterns” een aantal keer voorbij. Zo stelt Moonback dat onderzoek hen leerde dat de beïnvloedingstactieken die de marktmacht, Booking.com, hanteert gebruikers onaangename stress oplevert bij iets wat met voorpret gepaard zou moeten gaan. Volgens Thuiswinkel kunnen deze tactieken echt misleidend zijn voor de gebruiker. KPMG heeft het niet of “dark patterns” maar over “bad” platforms. Wat hetzelfde inhoudt, namelijk dat platforms te veel marktmacht krijgen op basis van data wat leidt concurrentieverstorende aspecten.

Marktplaats ziet ook een verschuiving van druk op de overheid om grote platforms aan banden te leggen en is zelf ook continue in gesprek met de overheid. Hoewel ze een Consumer to Consumer platform (C2C) zijn en dus niet onder de zakelijke regelgeving vallen, worden ze soms gezien als “Big Tech” vanwege hun moeder eBay. Marktplaats begrijpt deze aandacht en heeft de afgelopen jaren de rol van het platform zien verschuiven en ze zijn nu zelf ook wat anders dan het digitale prikbord bij de supermarkt wat ze ooit waren.

De vraag is dan ook in hoeverre de wet- en regelgeving een gelijk speelveld opleveren voor de verschillende nationale en internationale platforms in hun markten in Nederland. Volgens Thuiswinkel is het zo dat alle platforms die in Europa handelen moeten voldoen aan EU-regels. Platforms hebben lange tijd een beetje in een grijs gebied geopereerd. Zo moet de **consument** in het aanbod geïnformeerd worden hoe dat aanbod tot stand is gekomen. Hiervoor is de Europese ‘Omnibus’- richtlijn. Deze richtlijn wijzigt het Europese consumentenrecht op een aantal punten. Waarbij het hoofdzakelijk gaat om het actualiseren van de EU-richtlijnen aan de actuele situatie met de platforms. Daarnaast is er voor ondernemers de Europese ‘Platform-to-Business’ (P2B) - verordening die meer zekerheid biedt wanneer ondernemers/webshops zakendoen met en binnen digitale platforms.

Bij de streaming video platforms lijkt van een gelijk speelveld geen sprake te zijn, niet alleen door de marktmachten. Videoland ervaart dat in de praktijk de globale internationale spelers een andere dynamiek kennen dan de nationale. Als nationale speler wordt Videoland toch wel wat meer beperkt door lokale wet- en regelgeving en bestaande structuren (zoals publiek/private samenwerkingen) die er liggen. De nationale spelers zijn wat meer grijpbaar voor de overheden dan de grote “Tech”-spelers. NLZiet ervaart dit laatste juist als een voordeel en dat daarom de nationale regelgevers de nationale spelers heel erg willen helpen. Deze regelgevers snappen, volgens NLZiet, heel goed wat er aan de hand is in de lokale markt.

Als voorbeeld noemt Videoland wetgeving die gemaakt is op Europees niveau over het privacy domein (GDPR/AVG). Dit soort zaken zijn voor internationale “Tech”-spelers vrij makkelijk op te lossen, vanwege het feit dat zij allemaal ingelogd-gebruik hebben over meerdere platforms. Nieuwe regelgeving heeft, volgens Videoland, telkens de grootste impact op lokale publishers/spelers, omdat het voor hen veel moeilijker is om hier technisch mee om te gaan. Daarnaast vindt Videoland het frustrerend om te zien dat de Europese wetgeving op lokaal niveau overal anders worden uitgelegd.

Zo zijn er specifieke regelingen voor streaming videoplatforms op Europees niveau, zoals een quotum van minimaal 30% Europese content. Ook deze regulering is makkelijk te omzeilen voor internationale partijen, omdat dit om aantallen titels gaat die je op de plank moet hebben liggen, volgens Disney+. Daarbij lijkt er specifiek in Nederland een investment quotum regelgeving aan te komen waarmee internationale platforms een verplichting krijgen om zes procent van hun in Nederland gerealiseerde omzet te besteden aan Nederlandse producties. De Nederlandse overheid neemt deze maatregelen omdat ze zo het volume aan Nederlandse content willen verhogen, maar vergeet daarbij dat de nationale platforms niet meer exclusief met Nederlandse producers

onderhandelen over deze producties. Waardoor de kosten en het onderscheidend vermogen van Nederlandse content stijgen, respectievelijk verminderen. En daarmee zorgt deze lokale regelgeving voor een negatief effect bij nationale platforms, volgens Videoland.

Ook in andere platform markten is ongelijkheid op het gebied van regulering. Zo geeft Moonback aan dat bij boekingsites in Nederland de zogenaamde prijspariteit verboden is, terwijl dit in landen als Cambodja of Zuid-Afrika nog steeds wel kan.

Maar ook de internationale partijen klagen over wet- en regelgeving. Zo beschouwd JET de diverse Nederlandse en Europese wet- en regelgeving als barrière voor het snel kunnen opschalen in vergelijking met de veel homogenere Amerikaanse markt. Terwijl juist de wetgeving in Amerika voor Europese bedrijven een uitdaging is. Marktplaats stelt absoluut voorstander te zijn van regulering vanuit behoud van trust en veiligheid. Maar als er te veel gereguleerd gaat worden, dan wordt het voor Marktplaats wel steeds lastiger om gewoon te blijven groeien. Zo ziet Marktplaats dat nieuwe regulering hen af en toe remt, omdat ze continu bezig zijn met aanpassingen om hieraan te voldoen. Marktplaats ervaart het soms als frustrerend dat er relatief veel tijd hieraan verloren gaat.

Thuiswinkel geeft aan dat soms regulering innovatie in de weg staat, en dat Europese regelgeving schaalbaarheid makkelijker zou moeten maken. Ook bol.com acht iets meer regulering “her en der nodig”. Zeker met betrekking tot de onwenselijke grote invloed van “Big Tech” partijen op de maatschappij en het hierdoor ontstaan van een ongelijk speelveld. Onder meer om deze reden is de Europese Commissie in december 2020 met een voorstel gekomen met een pakket (“Package”) aan regels die van invloed gaan zijn op digitale diensten (waaronder platforms). Dit pakket, bestaande uit de Digital Markets Act (DMA) en Digital Services Act (DSA), moet gaan bijdragen aan een veiligere omgeving voor (zakelijke) gebruikers van de diensten én moet een gelijk speelveld voor alle partijen op de Europese markt creëren, volgens Thuiswinkel. Deze “Acts” gaan eigenlijk over de rol van de grote “Big Techs”, de gatekeepers (poortwachters), marktpartijen met een enorm groot marktaandeel met heel veel macht (marktmacht). Deze partijen krijgen daarom extra verantwoordelijkheden om ervoor te zorgen dat er geen monopolie ontstaat. Een belangrijk element is volgens Thuiswinkel bijvoorbeeld de data-portabiliteit van de klant.

De overheid lijkt soms een Goliath voor de Davids te zijn. Goliaths hebben meer mogelijkheden om de regels te omzeilen. Nieuwe Europese regelgeving wil de Goliaths zelfs laten zorgen voor Davids.

Trends

Binnen de Nederlandse context zijn trends ook zeker van belang voor strategiebepaling. Bij de trends worden trends op korte termijn en lange termijn door de meeste geïnterviewde partijen onderscheiden. Veel trends op korte termijn zijn door de corona pandemie versnelt of ontstaan. Zo zien alle streaming video platforms dat het digitaal kijken (of inhouse entertainment) in een stroomversnelling is gekomen. Bol.com ziet dat het aantal verkooppartners enorm toegenomen is door en in de pandemie. JET ziet dat er nieuwe diensten (tijdelijk) oppoppen als “on demand grocery” leveringen binnen 10 minuten.

Marktplaats ziet een duidelijke trend in hogere verwachtingen qua serviceniveau van gebruikers, door de toegenomen ervaringen van gebruikers op e-commerce gebied. Volgens bol.com is “platforming” de trend in retail, waar iedere retailer een strategie op moeten hebben.

Ook bij de trends op de langere termijn worden opvallend vaak dezelfde trends genoemd. Consolidatie is zo’n trend of de zwakkere vorm van consolidatie, samenwerken. Door de vele nieuwe toetreders in de streaming video markt, voorziet Videoland dat niet ieder platform het gaat redden, waardoor er consolidatie zowel op internationaal niveau als nationaal niveau gaat plaatsvinden. Dit

laatste wordt uiteraard door NLZiet van harte omarmd, want het zou het voor de gebruiker eenvoudiger maken als alle Nederlandse content op één platform aangeboden werd in plaats van vele verschillende. Ook zal er nationaal consolidatie, volgens Rietveld, plaatsvinden door internationale partijen om nationale spelers uit de markt te plaatsen, of om bepaalde inzichten te integreren.

Een “Curated platform” (samengesteld) wordt door Thuiswinkel en Disney+ gezien als trend, als gevolg van de overweldigende keuzes die gebruikers hebben op alle platforms. Volgens Rietveld is deze trend afhankelijk van de fase waarin je je bevindt met je platform, en is zeker iets waar een Netflix en een Apple al heel lang mee bezig zijn.

Tenslotte wordt regulering, wetgeving, de komende jaren als belangrijke trend gezien. Volgens Thuiswinkel en Rietveld gaat er heel veel gebeuren op Europees niveau. Volgens Rietveld zal dit heel erg bepalend zijn voor de concurrentiepositie van (kleine) Nederlands spelers.

Een trend lijkt dat er steeds grotere Goliaths komen, wat wellicht specifieke kansen biedt voor de Davids in termen van meeliften op de rug van deze Goliaths of op plekken te zijn of een niveau van dienstverlening leveren waar deze Goliaths niet aan kunnen of willen komen. Als de regelgeving dan de Davids beschermt blijven er volop kansen om te overleven.

4.1.3. Strategie

Het lijkt erop dat de generieke strategieën onlosmakelijk verbonden zijn met het feit of het platformbedrijf nationaal opereert of internationaal. Een generieke strategie lijkt voor te sorteren op een specifieke platformstrategie.

De geïnterviewde nationale streaming video platforms verschillen van elkaar doordat het ene platform meer een distributie platform (NLZiet) is en het andere een contentplatform (Videoland). Beide platforms zeggen zich te differentiëren van de concurrentie en zich te focussen op segmenten, respectievelijk op de zogenaamde “cord-cutters” en geheel Nederland. Toch geven beide platforms ook aan dat er, min of meer, de noodzaak is voor een kosten focus strategie om zich deze differentiatie focusstrategie te kunnen permitteren. NLZiet realiseert dit door een kleine platte organisatie en Videoland door met innovatie niet voorop te lopen en een deel van de kosten kan het terugverdienen met de traditionele RTL business en het delen binnen de RTL-groep in Europa. In vergelijking met het internationale streaming video platform Disney+, waar de lage kosten strategie (vanwege de “economy of scale”) een vast gegeven en een uitvloeisel zijn van de globale strategie. Hierdoor kan Disney+ op nationaal/lokaal niveau differentiëren en focus aanbrengen.

Platforms in een markt die door één platform gedomineerd worden kiezen hierdoor vaak een differentiatie strategie. Zo wil Moonback zich differentiëren van Booking.com door zich hiertegen af te zetten en heel erg op het goede gevoel (sentiment tegen de marktleider) voor zowel de gebruiker als de aanbieders/partners binnen het platform te gaan zitten. Een dominant platform als Marktplaats zegt zich, omdat het dominant is, juist ook te differentiëren, er zijn immers geen concurrenten die een vergelijkbaar breed platform hebben. De platforms met een internationale focus, zitten wereldwijd gezien hoofdzakelijk op een lage kosten strategie. JET zit op de filosofie van “one brand, one it-platform”, wat allerlei “economies of scale” voordeel oplevert. Toch zegt JET zich ook van hun concurrentie te differentiëren door niet per se op het bezorgen van maaltijden te zitten. Amazon is duidelijk in haar strategie om marktaandeel te veroveren in de Benelux, Amazon hanteert significant lagere prijzen dan directe concurrenten als bol.com, Coolblue of MediaMarkt. Bol.com

differentieert zich door zich te positioneren als het platform in Nederland dat “samen de retail wil veranderen, om het dagelijks leven makkelijker te maken”. Waarbij het “samen” met zowel de gebruikers als de verkooppartners te maken heeft. Bol.com geeft aan zelf geen focus te hebben en positioneert zich als warenhuis met faire prijzen en super betrouwbaar. De focus zit bij de verkooppartners. Bol.com wil loyaliteit bij de klant realiseren door deze klant te bedienen in de volledige breedte en diepte, waarbij bol.com dit alleen kan realiseren met een groot netwerk van loyale verkooppartners.

Volgens KPMG ben je, als je met een platform begint in Nederland, toch wel echt een klein Davidje, omdat je gewoon in een kleine markt start. En dan maak je het jezelf gewoon echt uitdagend om goed te groeien. Het differentiëren maakt het verschil voor de gebruikers. Nederlandse platformbedrijven willen zich veel meer neerzetten als sympathiek brand/merk om op basis daarvan te groeien. Hoe dit aspect bij Booking.com is misgegaan geeft de Chief Marketing Officer, Arjan Dijk aan in een artikel op nu.nl in mei 2021: “De focus lag erop om wereldwijd het merk neer te zetten en groot te worden. We zijn daarbij vergeten te vertellen wat onze bijdrage aan Nederland is.” (Nu.nl, 2021).

Volgens Joost Rietveld geeft het richten op een niche in combinatie met iets exclusiefs nationale platformbedrijven overlevingskans in sommige platform markten, zoals streamingvideo. Om een echte niche speler te worden, dat zou betekenen dat sommige Nederlandse platforms een stap terug doen in het productaanbod wat ze hebben, in de breedte, maar dat ze zich zullen toeleggen op bepaalde “verticals” waarin internationale partijen moeite hebben een product in zo'n niche aan te bieden. De belangrijkste les van een internationale corporate strategie is immers, volgens hem, dat er synergiën moeten zijn. Dat is wat een corporate in staat stelt om effectief te concurreren. Traditioneel aan de aanbodkant, maar deze synergiën ontstaan nu ook steeds meer aan de demand/gebruikers kant. Daarmee is het, volgens hem, veel makkelijker voor grote internationale bedrijven om ongelimiteerde diversificatie toe te passen. Wat hen weer in staat stelt beter data te genereren en daarmee weer relevanter voor lokale gebruikers te worden. Ook Marktplaats.nl en bol.com signaleerden al concurrentie uit nieuwe hoeken die aan het diversifiëren zijn, zoals Facebook en Google en hierdoor een uitgebreider databaseeld van de lokale gebruikers opbouwen.

De Goliaths verkeren in de luxepositie dat ze op wereldwijde schaal domineren met een lage kosten strategie, om vervolgens op lokale schaal te kunnen differentiëren en te diversifiëren. De Davids lijken noodgedwongen “stuck in the middle” te zitten. Waar differentiëren voor hen de meeste kansen biedt, door het realiseren van awareness voor dit onderscheid bij de gebruikers, ontbreken hiervoor de grote marketingbudgetten bij hen. En is David vaak genooddaakt om ook een kosten focus strategie te voeren.

Marketingbudgetten lijken een noodzaak te zijn voor het op gang brengen van zogenaamde netwerkeffecten als specifieke platformstrategie. Deze strategie wordt, zowel nationaal als internationaal veel omarmt, en komt voort uit een generieke lage kosten strategie. Wel zijn er hier logischerwijs verschillen in schaal tussen de nationale en internationale platformbedrijven. Waarbij onderscheid tussen interne en externe strategieën gemaakt kan worden. Intern heeft dit te maken met interne actoren die het platformbedrijf zelf kan beïnvloeden binnen het gehele platform en externe platform strategieën zoeken samenwerkingen (co-creatie) met externe actoren om het platform te versterken/verbeteren of zelfs te diversifiëren.

De strategie van het realiseren van netwerkeffecten speelt dus ook op een kleinere schaal bij de geïnterviewde nationale platformbedrijven. Zo wil Moonback groeien aan aanbod- en vraagkant door met behulp van data een prioriteitenlijst te maken. Een sneeuwbaaleffect willen ze daarna op gang

brengen met eigen (beperkte) marketingmiddelen. Marktplaats geeft aan dat het halen van een kritische massa ("threshold") belangrijk is, pas dan werkt het vliegwiel van kopers en verkopers en daar moet dan een gezonde balans in worden gehouden. Volgens JET is marketing dé belangrijkste driver om dit vliegwiel in gang te zetten. Zo heeft JET van Booking.com geleerd om altijd op nummer één te staan met tekstadvertenties in Google bij relevante zoektermen. Het geldt dat daarna over is wordt ingezet voor de Top of Mind (TOM) Brand awareness, want bij JET gaat het vaak om een impuls aankoop. Dus meer gebruikers aantrekken door marketing maakt het platform aantrekkelijker voor aanbieders/ leveranciers, wat weer meer gebruikers trekt (tegen mindere marketingkosten). Volgens JET is schaal heel belangrijk, want het is een "Winner takes most market" (WTM), wat volgens hen inhoudt dat er wel ruimte voor concurrentie is in een niche in tegenstelling tot "Winner takes all market" (WTA) strategie. Grote spelers vergoten de totale markt en creëren hiermee de ruimte voor allerlei niche spelers om in te stappen. JET stelt dat barrières om een platform op te starten relatief klein zijn, dit kan altijd wel voor een niche. Volgens JET wordt de vergissing gemaakt dat uiteindelijk dan blijkt dat deze niche eigenlijk te klein is. KPMG geeft aan dat Europa wel een grote markt van 450.000.000 personen is, maar dat deze ook ontzettend gefragmenteerd is en niet alleen qua taal maar ook qua voorkeuren, adoptiegraad en ook nog een keertje qua wet- en regelgeving. Dus dat maakt opschalen in Europa kostbaarder en het duurt langer dan wanneer je wil opschalen in Amerika of in China.

Een grote nationale speler als bol.com beaamt dit. Volgens bol.com zijn op een gegeven moment de nieuwe klanten in NL en BE op. Dus richt bol.com zich in zijn strategie erop dat de klant vaker bij het platform koopt, dus loyaler wordt. Bol.com werkt met een open platform voor externe verkooppartners. Waardoor bol.com een uniek breed aanbod kan bieden, wat bol.com nooit alleen zou hebben kunnen leveren. De uitdaging voor bol.com is nu om de klantbeleving van het verkooppartnernetwerk dichter bij die van de retailer bol.com te krijgen. Dit gat is al kleiner geworden blijkt uit de NPS en klanttevredenheid, beiden zitten al op gewoon heel hoog niveau, volgens bol.com.

Naast het op gang brengen met marketing van de netwerkeffecten, omvat de strategie van JET consolidatieslagen om meer en sneller netwerkeffecten te realiseren. Deze strategie bestaat uit drie stappen: Eerst in market consolidatie, dan een tweede consolidatie slag over de landsgrenzen heen. De derde consolidatieslag zou kunnen gaan plaatsvinden wanneer andere partijen zoals Amazon interesse krijgen in de markt van JET, dus als Amazon zich zou willen diversifiëren.

Een andere vorm van een strategie om netwerkeffecten te realiseren die door de geïnterviewden genoemd worden is: Cohort (JET) of Cluster strategie (Joost Rietveld), hiermee worden de netwerkeffecten versterkt door ervoor te zorgen dat de mensen die op het platform zitten, ook in het echte leven waarschijnlijk cluster vormen. Dus een platform moet niet zomaar alle gebruikers in het begin op zo'n platform toelaten. Dit dient gefaseerd gedaan te worden met een hechte groep mensen, volgens Rietveld.

Daarnaast hanteert Amazon.nl de envelop/bundel strategie bij de marktbetreding in Nederland in maart 2020. Met een abonnement op de videodienst Prime Video als lokkertje kan Amazon klanten aan zich binden. En dat betaalt zich op de lange termijn uit: In de VS bestellen Prime-leden ruim twee keer zoveel bij de webwinkel als niet-abonnees. Retailexpert Cor Molenaar ziet daarin de salamipolitiek van Amazon: het doel bereiken door steeds kleine stappen te zetten. "Ze gebruiken streamingvideo om de Nederlandse markt te penetreren", zegt Molenaar. "En ondertussen vergroten ze hun aanbod door handelaren aan zich te binden.". "Zoals wij altijd zeggen bij Amazon:

het is nog steeds dag één”, aldus Donker gequote op de site Business Insider in oktober 2020. “We zijn net begonnen en bouwen voor de toekomst. Dit gaat om de lange termijn.”

Volgens KPMG zit er hier bij Amazon een doelbewust idee achter dat elke dienst die ze toevoegen (diversifiëren), ook weer helpt andere diensten te verbeteren of te laten groeien. Het databeeld wat ze hebben van de consument die de verschillende diensten gebruiken wordt steeds rijker (o.a. door het ingelogd gebruik), waardoor ze steeds beter kunnen targetten en per individu steeds relevanter worden. Naast dit voordeel van een beter databeeld is een ander mooi facet voor een dergelijke platformhouder, volgens Rietveld, dat deze de mogelijkheid heeft om wat er binnen zijn platform gebeurt, een beetje te sturen. Zo verkoopt Amazon nu heel veel Amazon producten op basis van deze data waardoor ze steeds minder terugvallen op “third party” verkooppartners.

Volgens Rietveld zijn er wel specifieke omstandigheden waarin WTAs (Winner takes all), WTMs (Winner takes most) worden. Als gekeken wordt naar bijvoorbeeld de tijdschriftenmarkt, dit is in principe ook twosided market (net als een platform) met lezers en adverteerders. De tijdschriftenmarkt is heel erg diffuus met vele verschillende tijdschrifttitels. De reden daarvoor is dat lezers hele verschillende interesses hebben. Dus de mate waarin consumenten van elkaar verschillen in hun voorkeuren is een sterke driver voor het bestaansrecht van meerdere platforms in een markt. Volgens Rietveld is het daarmee misschien meer aannemelijk dat er een Videoland naast Netflix kan bestaan dan dat Coolblue naast Amazon kan staan, omdat Videoland mogelijk in andere content interesses van de kijker voorziet dan Netflix.

Veel geïnterviewden bij kleinere (nationale) platformbedrijven, zijn het erover eens dat het samenwerken (of co-creatie) met externe partijen, zoals verkooppartners, de rol van het platform kan vergroten richting gebruikers. Zo ervaart Moonback in de markt met een zeer dominante partij als Booking.com dat groepen hotels (partners) uit zichzelf naar hen komen uit onvrede over het dominante platform. Aan de andere kant ervaren verkooppartners (webwinkels) volgens Thuiswinkel niet onverdeeld succes bij samenwerking met en binnen een platform. Deze webwinkels zien de omzet wel degelijk stijgen bij gebruik van een platform, maar de winstgevendheid houdt uiteindelijk niet over.

Bol.com heeft het bij samenwerken over het zogenaamde Platform to Platform partnership. Dat je met een partner gaat bouwen aan een netwerk waarin je elkaars assortiment complementeert en een strategie hebt om samen op te trekken. Volgens bol.com zijn een heleboel partijen die zich niet willen overleveren aan de wereldwijde hegemonie van Amazon en wellicht later Alibaba. Dus zoekt bol.com naar spelers die dan misschien net niet de nummer één zijn, maar wel groot. Een voorbeeld van een dergelijke samenwerking van bol.com is bijvoorbeeld met het Duitse fashion platform About You.

Volgens Rietveld moet het samenwerken/bundelen altijd wel waarde toevoegen voor de gebruiker. KPMG denkt dat het samenwerken tussen nationale platforms en webshops zeker een interessante optie is, dat je meer over de sectoren heen de samenwerking gaat doen.

Als meerdere Davids complementair en onderscheidend samenwerken (en dus elkaar niet willen domineren of passeren) zou er de slagkracht kunnen ontstaan door diversificatie om een sympathieke vuist te maken tegen Goliaths,. Geen enkele verkooppartner is immers gebaat bij een te grote macht van een platform.

Platformbedrijf	Orientatie	Strategie	Platform strategie	Quote
Nlzet.nl 	Nationaal	Kosten Focus, Differentiatie	Distributiestrategie	<i>We hebben een lage kosten strategie omdat we gewoon weinig zenders aanbieden en we focussen ons op de Nederlandse zenders. We differentiëren ons ook omdat we ondemand combineren met live, dat je dus ja dr zit van alles in.</i>
RTL/Videoland 	Nationaal	Focus (doelgroep en kosten), Differentiatie	Contentstrategie	<i>Wij willen de nummer één lokale video champion zijn op alle relevante platformen. Dat is onze strategie en dat is voor ons Nederland, een focus die we nu hebben, en daar zetten we volop in.</i>
Beterboeken/Moonback 	Nationaal/ Internationaal	Differentiatie	Netwerk effecten	<i>Differentiatie op een slimme manier afzetten tegen booking.com. We beginnen klein en zorgen dat alles werkt voor we gaan opschalen, dit zal overigens niet in Nederland zijn.</i>
The Walt Disney Company Europe/Disney + 	Internationaal	Lage kosten, Focus, Differentiatie	Netwerk effecten	<i>Eerst focusstrategie gericht op families. Daarna met werving met marketingcampagnes, performance campagnes verbreding want uit onderzoek bleek inderdaad dat we groepen mensen niet konden bereiken door het ontbreken van content. Het is een iteratie van een globale strategie geweest.</i>
eBay – Marktplaats/Zdehands.be 	Internationaal/ Nationaal	Lage kosten, Differentieren	Netwerk effecten	<i>Marktplaats is echt een een horizontaal platform, dus dat betekent over alle categorieën heen. Geen noodzaak voor bijvoorbeeld differentiatie want enige, geen concurrentie</i>
Just Eat Takeaway.com 	Internationaal	Lage kosten, Focus, Differentieren	Netwerk effecten	<i>Onze filosofie is "one company, one brand, one it-platform". Als we een verbetering in ons handelsplatform maken, is dat niet alleen voor onze belangrijkste markt beschikbaar, maar voor alle markten. Ik denk dat dat ons schaal heeft gegeven, plus met een stukje focus, je moet juist heel erg gefocust zijn op die lange termijn. En dan heel consistent die strategie uit te voeren.</i>
bol.com 	Nationaal	Lage kosten, Differentiatie	Open platform, Netwerkeffecten, Co-creatie	<i>Er is jaren geleden voor een een warenhuis filosofie gekozen, en dan een warenhuis waar je alles kunt krijgen wat niet bederft. We hebben niet zo heel veel focus, namelijk gewoon alles wat de klant wil hebben, is onze positionering. Warenhuis focus. Het goed bedienen van de klant (voor loyaliteit) in de volledige breedte en diepte lukt ons alleen maar door dat netwerk te hebben. Focus zit bij verkooppartners en klantretentie</i>
Amazon.nl 	Internationaal	Lage kosten, Differentiatie	Netwerk effecten, Envelop	<i>Ze gebruiken streamingvideo om de Nederlandse markt te penetreren, en ondertussen vergroten ze hun aanbod door handelaren aan zich te binden. Geld is geen probleem.</i>

Overzicht strategieën geïnterviewde platformbedrijven

4.1.4. Succes prestatie-indicatoren

Hoe het succes van het platform gemeten wordt daarover is onder de geïnterviewde platformbedrijven overeenstemming, dit gebeurt met zowel financiële als niet financiële indicatoren. Hoewel iedereen zegt de klant/gebruiker centraal te hebben staan, beginnen de meeste partijen bij het bepalen van het succes bij de financiële prestatie-indicatoren, om vanuit een gezonde financiële basis te kunnen investeren in het klantsucces. Zo wil RTL/Videoland gewoon een financieel gezond bedrijf zijn, zodat ze relevant blijven in de markt en met hun traditionele business de ruimte creëren om te investeren in hun nieuwe streaming business. Moonback wil de aandeelhouders zo snel mogelijk terugbetalen, om zo nog meer vrijheid (ondernemersruimte) te hebben richting partners en klanten. JET wil zaken als omzet en winstgevendheid zoveel mogelijk in lijn hebben met de uiteindelijk stakeholders van het bedrijf. Volgens JET moet je uiteindelijk schaal hebben om je belangrijkste kosten, en dat zijn de marketingkosten, terug te verdienen. Ook bol.com heeft het over deze twee “hygiëne” doelen, omzet en marge, om te kunnen investeren.

Ondanks dat Marktplaats uiteindelijk een Amerikaans bedrijf is, waarin er uiteraard wordt gekeken naar de financiële performance, is klantsucces het meest belangrijk. De zogenaamde “monetization” volgt dan vanzelf wel.

Naast de financiële indicatoren komen de niet-financiële indicatoren op hoofdlijnen allemaal overeen. Het gaat om het aantal actieve gebruikers/abonnees (aantal abonnees is de resultante van je acquisities minus je “churn”, volgens Disney+), aantal interacties/transacties (voor Marktplaats: aantal “connected ads”). En/of NPS-scores, tevredenheid klanten. Bij bol.com wordt naast de klanten NPS ook die van de verkooppartners gemeten.

Bij JET gaat het om drie drivers: meer nieuwe consumenten toevoegen aan het platform, die vaker terugkomen (dus retentie omhoog), en die vaker bestellen (dus de frequentie omhoog). De raad van bestuur wordt bij JET afgerekend op het aantal nieuwe consumenten.

De Davids lijken iets pragmatischer naar succes te moeten kijken dan de Goliaths, zij moeten de financiële middelen zien te verdienen om het platform richting gebruiker te kunnen optimaliseren.

4.1.5. Branding

Zoals al eerder werd aangegeven door een aantal geïnterviewden is marketing een belangrijke driver voor een succesvolle platform strategie. Net alleen om netwerkeffecten te realiseren, maar ook om je als platform te onderscheiden (differentiëren). Met marketing worden vooral het aantal gebruikers (en daarmee verkopen) gestimuleerd en met branding creëer je een uniek merk van je platform. Branding maakt daadwerkelijk de belofte waar die je in marketing belooft, wat voor een online platform zeker zo belangrijk is, omdat er fysiek contact met de gebruiker ontbreekt.

Volgens KPMG moet je de impact die het merk bol.com speelt ten opzichte van Amazon.nl niet onderschatten. Bol.com heeft zichzelf heel knap als een thuismerk gepositioneerd met "Van ons allemaal". Daar hangt echt een Nederlands tintje aan. Waarbij er om Amazon een beetje de zweem van zo'n superkapitalistisch, Amerikaans, uitbuitlabel hangt. Dus die staan, volgens KPMG, qua sympathie gewoon tien nul achter. Volgens bol.com is het niet alleen sympathie, maar ook het positieve vertrouwen, een soort van vangnet vertrouwen dat het merk uitstraalt, en dat is ook echt de core van het bedrijf. Marktplaats is ook een voorbeeld van een sympathiek sterk lokaal merk. Eigenlijk heeft eBay redelijk vroeg doorgehad dat sommige lokale merken zoveel sterker zijn, dat het gewoon lastig is om daar tussen te komen. EBay schatte in dat ze meer risico liepen als ze zouden proberen van Marktplaats eBay te maken dan wanneer ze het merk Marktplaats zouden laten zijn.

Bij de lancering van Disney+, profiteerde dit internationale platform van de sympathie die het merk Disney wereldwijd en dus ook lokaal heeft. Daarbij staat dit merk ook voor vertrouwen en kwaliteit. Ook bij Videoland bleek dat de merknaam (onverwacht), vertrouwen onder de gebruikers uit te stralen en weet de gebruiker wat het van dit merk kan verwachten. Bij JET is herkenbaarheid en weten wat je kunt verwachten ook belangrijk. Ondanks meerdere merknamen is in 23 landen wel gezorgd dat de merkbeleving, door gebruik van hetzelfde logo en “look-and-feel”, overal hetzelfde en consistent is. NLZiet realiseert zich dat het niet een consistent maar diffuus merkbeeld uitstraalt, vanwege de communicatie van de deelnemers/partners zelf.

Sympathie is niet altijd het unieke domein van de Davids, ook Goliaths kunnen zich voordoen als een sympathieke David. Maar zeker (merk)uitstraling biedt onderscheidend vermogen.

4.1.6. Samenvattend

Voor de nationale platformbedrijven lijkt de echte lokale autonomie hét onderscheidende vermogen te zijn in het ondernemerschap ten opzichte van internationale platformbedrijven. Deze autonomie

geeft de vrijheid om daadwerkelijk te reageren (“actionable” te zijn) op veranderende omstandigheden. Zowel de internationale als de nationale platformbedrijven zeggen proactief te zijn, voornamelijk door het uitgebreide databeeld van de gebruikers, waarmee ze relevant blijven voor de gebruikers. Waarbij nationale partijen een minder databeeld hebben van de gebruiker (mede door minder diversificatie) en daarom het met branding bij proactiviteit meer gooien op nationale sympathie en een hoge servicegraad. Vraag is daarbij wel hoeveel de premium hiervoor mag zijn volgens de gebruiker.

Internationale platformbedrijven voeren vanwege schaalvoordelen een lage kosten strategie wereldwijd. Dit leidt tot het realiseren van een zogenaamde netwerkeffectenstrategie, WTA /WTM. Waarbij ze verder kunnen groeien met bijvoorbeeld een envelop strategie waarmee ze tevens diversifiëren. Wat hen weer een diverse databeeld van de gebruiker geeft met alle mogelijkheden van dien.

Om niet “stuck in the middle” te zitten is voor de nationale platformbedrijven een focus differentiatie strategie de meest voor de hand liggende strategie om zo te groeien bijvoorbeeld door loyaliteit (frequentie) van gebruikers in een niche te stimuleren. Of door co-creatie/samenwerking met andersoortige nationale platformbedrijven (“platform to platform partnership”) kan er zelfs gediversifieerd worden, om het databeeld van de gebruiker, net als bij de internationale partijen, beter te krijgen. Waardoor ook voor nationale spelers meer mogelijkheden op dit terrein ontstaan. Dit databeeld van de gebruiker lijkt voor platformbedrijven een steeds belangrijke en noodzakelijke randvoorwaarde voor succesvol ondernemen.

4.2. Kwantitatief onderzoek

Het kwantitatieve onderzoek richt zich op de gebruiker, omdat ieder platformbedrijf zegt de gebruiker centraal te stellen, met hulp van het gecreëerde databeeld van deze gebruiker. De gebruiker bepaalt uiteindelijk het succes van het platform in termen van tevredenheid en loyaliteit en in financiële termen. Maar hoe ervaart en beoordeelt deze gebruiker zelf de service welke voortkomt uit de gekozen generieke- en/of platform-strategieën van de platformbedrijven? Komt dit overeen met wat platformbedrijven zelf belangrijk vinden of achten of is er sprake van een hiaat, “gap”? Met het kwantitatieve onderzoek wordt dit geïllustreerd.

Zoals in het interview met bol.com naar voren kwam, leggen Nederlanders de lat hoog als het gaat om het serviceniveau van platforms, en daarom beschouwen Nederlanders Amazon.nl als inferieur, volgens bol.com. In het kwantitatieve onderzoek zijn de service-elementen (variabelen, “features”) van bol.com en Amazon.nl beoordeelt en vergeleken door hun Nederlandse klanten/gebruikers. Op nationale schaal kunnen beiden als Goliath worden beschouwd maar op internationale schaal is bol.com duidelijk de David en Amazon de Goliath.

Het element branding/merkuitstraling is ook meegenomen in dit onderzoek als een apart onderdeel van de service-elementen. Nederlandse platformbedrijven willen zich immers, bleek uit de interviews, meer dan internationale, neerzetten als een sympathiek nationaal brand/merk om op basis daarvan te groeien (o.a. door meer loyale klanten). Merkuitstraling bestaat uit een eenduidig en consistent gebruik van het merkbeeld, zoals de uitstraling op de website (platform) of die van de support afdeling. Vanuit een differentiatie strategie wordt het onderscheid voor de gebruikers gemaakt. Met een sterk merk differentieert een platform zichzelf niet alleen richting gebruiker en partners, maar het identificeert en positioneert zich ook hiermee. De merkuitstraling zorgt voor

herkenning, sympathie en vertrouwen, binnen en buiten het platform. Met als uiteindelijk resultaat meer tevredenheid bij (potentiële) bestaande gebruikers, maar ook partners.

Met het kwantitatieve onderzoek is onderzocht hoe de service-elementen en de merkuitstraling bijdragen aan de tevredenheid en loyaliteit van de gebruikers van de platforms van bol.com en Amazon.nl. Leidt een service gebaseerd op het databeeld van de gebruiker vanuit een (diversificatie) strategie, ook tot meer tevreden en loyale gebruikers? En daarmee tot succes van het platform?

4.2.1. Steekproef

De enquête is afgenomen in de periode van 13 april tot en met 21 april 2021, gebruikmakend van het panel van Panelwizard. De bruto steekproef bedroeg 974 respondenten. Deze respondenten zijn vervolgens verder geselecteerd op basis van het criterium: Personen die in het afgelopen jaar een aankoop hebben gedaan bij bol.com of Amazon.nl. Koopt men bij beide winkels, dan wordt men ingedeeld voor het platform dat op dat moment het minste aantal waarnemingen heeft, om zo een evenwichtige verdeling te realiseren. Dit resulteerde uiteindelijk in 281 respondenten (responspercentage van 29%) die de vragenlijst volledig invulden, verdeelt over 176 bol.com gebruikers en 105 Amazon.nl gebruikers. In onderstaande tabel staat de onderverdeling van de respondenten naar leeftijd, geslacht per beoordeelde webshop/platform en totaal.

			beoordeelde webshop			Gouden Standaard*
			Bol.com	Amazon.nl	Total	
geslacht	Man	Count	82	53	135	
		% within beoordeelde webshop	46,6%	50,5%	48,0%	49,4%
	Vrouw	Count	94	52	146	
		% within beoordeelde webshop	53,4%	49,5%	52,0%	50,6%
Total		Count	176	105	281	
		% within beoordeelde webshop	100,0%	100,0%	100,0%	
leeftijdsgroep	jonger dan 30 jaar	Count	41	18	59	
		% within beoordeelde webshop	23,3%	17,1%	21,0%	21,4%
	30-39 jaar	Count	21	24	45	
		% within beoordeelde webshop	11,9%	22,9%	16,0%	14,8%
	40-49 jaar	Count	23	20	43	
		% within beoordeelde webshop	13,1%	19,0%	15,3%	15,9%
	50-59 jaar	Count	30	20	50	
		% within beoordeelde webshop	17,0%	19,0%	17,8%	17,5%
	60 jaar en ouder	Count	61	23	84	
		% within beoordeelde webshop	34,7%	21,9%	29,9%	30,4%
Total		Count	176	105	281	
		% within beoordeelde webshop	100,0%	100,0%	100,0%	

(*)Gouden Standaard: Door de MarktOnderzoek Associatie (MOA) op basis van 100% CBS data, ontwikkeld ijkingsinstrument voor nationale en regionale steekproeven.)

4.2.2. Resultaten enquête

De enquête bestaat uit 31 stellingen over verschillende service kwaliteit elementen van de platforms. Waarbij deze verschillende service-elementen “features” beoordeelt worden op een 7 punts Likert schaal, van 1 (*Zeer ontevreden/Helemaal mee oneens*) tot 7 (*Zeer tevreden/Helemaal mee eens*).

T-toets

Met een onafhankelijke t-test (t-toets) is er een vergelijking van de gemiddelde scores op de service-elementen gemaakt in SPSS Statistics 27 tussen de twee onderzochte groepen, bol.com en Amazon.nl gebruikers. In de bijlage staat dit volledige overzicht uit SPSS met de gemiddelde scores per stelling in beide groepen.

Opvallend is dat bol.com op bijna alle service-elementen hoger scoort dan Amazon.nl. En lijkt de uitspraak in het interview met bol.com dat Nederlanders de service van Amazon.nl “inferieur” vinden gerechtvaardigd. Amazon laat slechts op twee elementen een hogere waarderingsscore zien: “Prijsniveau” en “Ik ben van plan om in de toekomst meer bij Amazon.nl te winkelen dan ik nu doe”. De eerste lijkt een uitvloeisel te zijn van de lage kosten strategie van Amazon.nl. Het tweede element heeft er waarschijnlijk mee te maken dat Amazon.nl een relatieve nieuwe speler is op de Nederlandse markt die daardoor nog zal groeien. Dat het prijsniveau bij bol.com minder gewaardeerd wordt, werd ook al in een aantal interviews aangegeven.

De grootste verschillen (in het voordeel van bol.com) zijn er bij de elementen “De navigatie binnen de website/app” en “Het ontwerp van de website/app”. Ook dit zou mogelijk met de onbekendheid / nieuwigheid van Amazon.nl in Nederland te maken kunnen hebben of aan de sterke merkuitstraling van bol.com. De kleinste verschillen (maar wel significant) en laagste scores zitten in de elementen “Ik vind een groot aantal klanten belangrijk voor een webshop als Bol.com/Amazon.nl” en “Ik vind een groot aantal verkooppartners belangrijk voor een webshop als Bol.com/Amazon.nl”. Beide elementen zijn een rechtstreeks uitvloeisel van de gekozen strategie van beide platformbedrijven, maar worden dus met weinig verschil tussen de platforms het laagst gewaardeerd.

De hoogste gemiddelde scores realiseerde bol.com op de service-elementen “De opties voor het doen van veilige betalingen”, “De diversiteit van de producten die worden aangeboden” en “De bezorgmogelijkheden”. Bij Amazon.nl scoren ook de service-elementen “De opties voor het doen van veilige betalingen” en “De diversiteit van de producten die worden aangeboden”, het hoogst (wel lager dan bij bol.com). Maar scoorde het support element “De vriendelijkheid (in geval van problemen)” relatief hoog bij Amazon.nl klanten. Opvallend dat juist bij het grotere en minder sympathiek geachte Amazon.nl de vriendelijkheid van de persoonlijke support hoog scoort.

Wat verder opvallend is dat bij beide gebruikersgroepen het element “De aangeboden suggesties voor combinaties met andere producten of andere diensten, zoals bijvoorbeeld toegang tot een videoplatform of voordeelabonnement” bijna als laagste scoort, terwijl toch zeker de strategie van Amazon.nl is om richting de gebruiker te diversifiëren. Dit in contrast met het al genoemde service-element dat bij beide groepen juist hoog scoort, namelijk “De diversiteit van de producten die worden aangeboden”.

Het lijkt erop dat de gebruikers zich, anders dan de platformbedrijven zelf, zich niet bewust zijn van de strategieën van platformbedrijven en uitsluitend kijken naar het eindresultaat hiervan, namelijk de diversiteit van producten die het platform aanbiedt. Blijkbaar is er hier sprake van een zogenaamd hiaat “Gap” uit het SERVQUAL model over de externe communicatie van de dienstverlening aan de consument. Dit kan op termijn de waardering voor de service ondermijnen, zoals een enkele respondent aangaf als opmerking: “Ik vind dat sinds ze (bol.com) met verkooppartners werken de producten niet fantastisch zijn.” Voorlopig ziet het merendeel van de gebruikers echter beide platforms meer als David dan als Goliath. De ene vanwege de sympathieke nationale uitstraling en de ander vanwege het feit dat deze als nieuwkomer wordt gezien.

Construeren

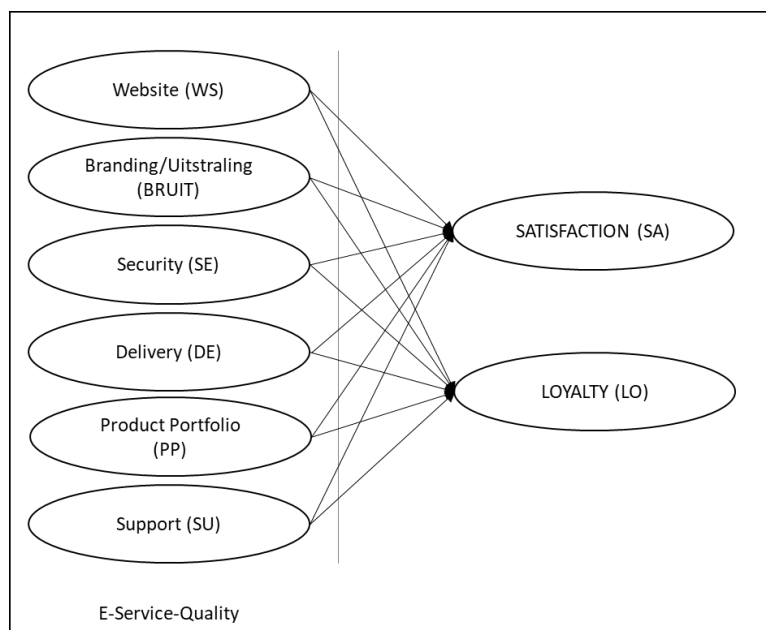
Naast de afzonderlijke service variabelen/elementen is ook gekeken naar de op basis hiervan gemaakte constructen. Hierbij is op hoofdlijnen aangesloten bij het gedeeltelijke gerepliceerde onderzoeksmodel van Bruschi (Bruschi, Schwarz, & Schmitt, 2019), zoals in het hoofdstuk Methodologie besproken. Ook is daar het totale overzicht van de constructen terug te vinden. Aan het oorspronkelijke model is (zoals al aangegeven) voor dit onderzoek het construct

Branding/uitstraling toegevoegd. Verder zijn de volgende service-elementen aan het construct Product Portfolio toegevoegd:

- *De aangeboden suggesties voor combinaties met andere producten of andere diensten, zoals bijvoorbeeld toegang tot een videoplatform of voordeelabonnement*
- *De aangeboden mogelijkheden van verschillende verkooppartners van de webshop (dus dat je het product via verschillende partners kunt kopen via (Bol.com/Amazon.nl))*
- *Het prijsniveau van de producten*
- *Ik vind een groot aantal klanten belangrijk voor een webshop als (Bol.com/Amazon.nl)*
- *Ik vind een groot aantal verkooppartners belangrijk voor een webshop als (Bol.com/Amazon.nl)*

Dit leverde de onderstaande constructen op in het kort:

E-Service-Quality			
Website	WS		
Branding/uitstraling	BRUIT		
Security	SE	Satisfaction	SA
Delivery	DE	Loyalty	LO
Product portfolio	PP		
Support	SU		



Overzicht constructen

Correlatie- en R-kwadraat analyse

De onderlinge verbanden tussen de variabelen, maar met name die van de constructen zijn onderzocht, met een correlatie- en R-kwadraat analyse. Waarbij de correlatie aangeeft hoe sterk het verband is tussen de variabelen en constructen, en met R-kwadraat regressie wordt achterhaald hoe binnen dat verband de waarde van een afhankelijke (depend) variabele (tevredenheid of loyaliteit) zal toenemen of afnemen wanneer de waarde van één of meerdere onafhankelijke constructen toe- of afneemt.

Wederom met behulp van SPSS is er gekeken naar de correlatie tussen de afzonderlijke variabelen. Wat hierbij opvalt voor de totale steekproef zijn de vele lagere correlatiecoëfficiënten bij de variabele “Het prijsniveau van de producten” (element PP construct) en de hogere bij de variabele “Al met al ben ik tevreden over Bol.com/Amazon.nl” (element SA construct). Blijkbaar houdt een hoge score op prijsniveau minder verband met andere service-elementen.

Bij de correlatie tussen de constructen (zie de tabel op deze pagina) zijn de sterkste correlaties die tussen de Merkuitstraling (BRUIT) en de Veiligheid (SE) met een correlatiecoëfficiënt van 0,825 en tussen de Merkuitstraling en Website (WS) van 0,799. Het construct Veiligheid (SE) kent met Bezorging (DE) en het construct Product Portfolio (PP) een hoge correlatie met respectievelijk 0,701 en 0,702.

Het construct Tevredenheid (SA) kent met de Merkuitstraling (BRUIT) de grootste correlatie (0,703) gevolgd door de Veiligheid (SE) met 0,683 voor de gehele steekproef. De combinaties met een hoge correlatie van constructen zijn hetzelfde bij de groep Amazon.nl gebruikers als bij de totale groep. Bij de bol.com gebruikers scoort Product Portfolio een hogere correlatiecoëfficiënt dan Veiligheid met Tevredenheid.

Bij de totale steekproef kent de Loyaliteit (LO) de hoogste correlatie met Product Portfolio (PP), 0,655, gevolgd door Veiligheid (SE), 0,518. Ook bij de afzonderlijke gebruikersgroepen scoort PP het hoogste. Echter bij bol.com scoort het construct Delivery (DE) hoger dan de veiligheidselementen (SE) en bij de Amazon.nl gebruikers is dat het geval met de Website (WS).

Opvallend is dat het construct Support (SU) overal lage correlatiecoëfficiënten mee heeft. Opvallend, want vaak worden elementen als bereikbaarheid en snelheid van supportafdelingen bij problemen als belangrijk gezien. Echter nog steeds zijn de coëfficiënten van een medium niveau van 0,486 met PP tot 0,610 met SE.

Het veilig kunnen kopen van producten op een platform is wat tevredenheid en loyaliteit van gebruikers bepaalt, een soort randvoorwaarde. Het lijkt dat afhankelijk van de levensfase van het platform ook andere zaken bepalend zijn voor loyaliteit. Zoals Levering bij het reeds langer in Nederland gevestigde bol.com en de wat meer elementaire zaak als de website bij de markttoetreder Amazon.nl in Nederland. Naarmate een platform langer actief is in een markt worden de eisen voor service-elementen hoger. Iets wat in enkele interviews ook al naar voren kwam.

		Correlations							
		WS2	BRUIT2	SE2	DE2	PP2	SU	SA2	LO2
WS2	Pearson Correlation	1	,799**	,637**	,634**	,554**	,542**	,643**	,504**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	281	281	153	281	281	149	281	281
BRUIT2	Pearson Correlation	,799**	1	,825**	,653**	,614**	,572**	,703**	,492**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	281	281	153	281	281	149	281	281
SE2	Pearson Correlation	,637**	,825**	1	,701**	,702**	,610**	,683**	,518**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	153	153	153	153	153	98	153	153
DE2	Pearson Correlation	,634**	,653**	,701**	1	,535**	,593**	,645**	,507**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	281	281	153	281	281	149	281	281
PP2	Pearson Correlation	,554**	,614**	,702**	,535**	1	,486**	,662**	,655**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	281	281	153	281	281	149	281	281
SU	Pearson Correlation	,542**	,572**	,610**	,593**	,486**	1	,661**	,473**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	149	149	98	149	149	149	149	149
SA2	Pearson Correlation	,643**	,703**	,683**	,645**	,662**	,661**	1	,624**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	281	281	153	281	281	149	281	281
LO2	Pearson Correlation	,504**	,492**	,518**	,507**	,655**	,473**	,624**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	281	281	153	281	281	149	281	281

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel Correlatie tussen de constructen

Het R-kwadraat (R^2 , determinatiecoëfficiënt) geeft aan hoeveel van de variantie in de afhankelijke constructen (SA en LO) kan worden verklaard door de verklarende onafhankelijke constructen in het model (WS, BRUIT, SE, DE, PP, SU). Het R-kwadraat heeft altijd een waarde tussen 0 en 1, waarbij 1 het best mogelijke model aangeeft waarbij alle variantie in de afhankelijke variabele verklaard wordt. Voor deze analyse is in SPSS een lineaire regressie analyse uitgevoerd.

Voor het interpreteren van de sterkte van een relatie op basis van de R-kwadraatwaarde uit deze analyse is uitgegaan van onderstaande indeling (Chin, 1998):

R-squared value	< 0.19	WEAK effect size
R-squared value	0.19 - 0.33	LOW effect size
R-squared value	0.33 - 0.67	MODERATE effect size
R-squared value	> 0.67	STRONG effect size

Alle constructen gecombineerd geven het hoogste verklarende percentage voor Tevredenheid (SA) én Loyaliteit (LO), met respectievelijke 0,649 en daarmee dus een “strong” effect en 0,530 een “moderate” effect (zie tabel volgende pagina). Tevredenheid heeft met een verklarend percentage van 0,390 een “moderate” effect op de loyaliteit.

Van de afzonderlijke constructen kent het merkuitstraling (BRUIT) construct het hoogst verklarende percentage van het Tevredenheid (SA) construct, namelijk een R-kwadraat van 0,494. Waarmee het een “moderate” effect is. Het Product Portfolio construct kent het hoogste verklarende percentage voor Loyaliteit (LO) met 0,429 ook een “moderate” effect. Voor beiden geldt dat ze significante verklarende variabelen bevatten.

Het laagste verklarende percentage voor het Tevredenheid (SA) construct is het Website (WS) construct, met 0,414 maar daarmee nog steeds een effect van “moderate” niveau. Voor Loyaliteit (LO) laat het Support (SU) construct het laagste verklarende percentage zien met 0,233 en daarmee dus een “low” effect.

Bij een vergelijking tussen de uitsplitsing van bol.com en Amazon.nl gebruikers is het opvallend dat de verklarende percentages van constructen bij de gebruikers van Amazon.nl allen minimaal gelijk zijn aan die van bol.com en dat een 5-tal constructen (WS, BRUIT, SE, DE en SU) zelfs als hogere effecten gecategoriseerd kunnen worden. Waarbij het verder opvallend is dat deze verklarende hogere percentages R-kwadraat van deze constructen allen betrekking hebben op de loyaliteit (LO). Blijkbaar geeft dit vijftal uit service-elementen bestaande constructen Amazon meer ruimte om effect te sorteren voor het verbeteren van de loyaliteit dan dat dit het geval is bij bol.com. Bij bol.com kan het effect op zowel tevredenheid als loyaliteit verbeterd worden via het Product Portfolio (PP) construct.

R2 Toaal			Effect	R2 bol.com			Effect	R2 Amazon.nl			Effect
WS Tot	0,414	SA	MOD	WS bol	0,380	SA	MOD	WS am	0,398	SA	MOD
WS Tot	0,254	LO	LOW	WS bol	0,200	LO	LOW	WS am	0,401	LO	MOD
BRUIT Tot	0,494	SA	MOD	BRUIT bol	0,490	SA	MOD	BRUIT am	0,451	SA	MOD
BRUIT Tot	0,242	LO	LOW	BRUIT bol	0,194	LO	WEAK	BRUIT am	0,355	LO	MOD
SE Tot	0,467	SA	MOD	SE bol	0,409	SA	MOD	SE am	0,465	SA	MOD
SE Tot	0,268	LO	LOW	SE bol	0,172	LO	WEAK	SE am	0,387	LO	MOD
DE Tot	0,416	SA	MOD	DE bol	0,363	SA	MOD	DE am	0,415	SA	MOD
DE Tot	0,257	LO	LOW	DE bol	0,195	LO	WEAK	DE am	0,342	LO	MOD
PP Tot	0,438	SA	MOD	PP bol	0,502	SA	MOD	PP am	0,393	SA	MOD
PP Tot	0,429	LO	MOD	PP bol	0,442	LO	MOD	PP am	0,397	LO	MOD
SU Tot	0,437	SA	MOD	SU bol	0,433	SA	MOD	SU am	0,429	SA	MOD
SU Tot	0,223	LO	LOW	SU bol	0,191	LO	WEAK	SU am	0,301	LO	LOW
SA Tot	0,390	LO	MOD	SA bol	0,401	LO	MOD	SA am	0,402	LO	MOD
ALL Tot	0,649	SA	SUB	ALL Tot	0,678	SA	SUB	ALL Tot	0,621	SA	SUB
ALL Tot	0,530	LO	MOD	ALL Tot	0,549	LO	MOD	ALL Tot	0,587	LO	MOD

Tabel R-kwadraat tussen de constructen en verschillende gebruikersgroepen

Bij bol.com verklaart de productportfolio de tevredenheid en trouw van klanten het meest. Bij Amazon.nl is dit veiligheid voor meer tevredenheid en de website voor meer trouw. Dit laatste zou verklaard kunnen worden uit het feit dat Amazon een relatief nieuw platform is in Nederland dat herkenbaarheid, vertrouwen en veiligheid nog moeten zien te winnen.

4.2.3. Samenvattend

Het kwantitatieve onderzoek onder de gebruikers van de platforms van bol.com en Amazon.nl laat zien dat het service-element Branding/merkuitstraling veel effect heeft op de tevredenheid van gebruikers/klanten. Voor loyaliteit is dit het service-element Product Portfolio.

Het lijkt erop dat met name Amazon.nl nog stappen kan maken op primaire service-elementen als Website en Veiligheid om tevredenheid en loyaliteit te laten groeien. Op de service-elementen “Prijsniveau” en “Ik ben van plan om in de toekomst meer bij Amazon.nl te winkelen dan ik nu doe” laat Amazon.nl nu al hogere gemiddelde scores zien dan bol.com.

Bij bol.com lijkt tevredenheid en loyaliteit af te hangen van de Product Portfolio (waaronder het “Prijsniveau”) wat in lijn is met hun strategie van het bieden van een breed en diep assortiment aan de gebruiker, door het aansluiten van zoveel mogelijk verkooppartners er vanuit gaande dat de gebruikers dit een “premium” waard vinden. Het prijsniveau en de uitgesproken intentie van Amazon.nl gebruikers om in de toekomst meer te winkelen bij Amazon.nl kunnen bol.com dwingen om de strategie tegen het licht te houden. Het is immers de vraag of de huidige strategie met de redelijk recente start van Amazon.nl in Nederland voldoende toekomstbesteding is. Het lijkt er zelfs op dat de wereldwijde Goliath in Nederland nu nog een toegankelijke David is. De nationale Goliath ziet deze David als “inferieur”.

Zoals al vastgesteld zijn de tevredenheid en loyaliteit van deze klanten sterk afhankelijk van de Product Portfolio, Veiligheid en Merkuitstraling. Waarbij wellicht de communicatie over verkooppartners een mogelijke oplossing is, om de waardering/begrip voor deze specifieke service-

elementen te verhogen, en de verwachtingen van het platform en haar gebruikers dichterbij elkaar komen te liggen. Een uitgebreid databeeld zou hierbij kunnen helpen.

5. Discussie en Conclusie

In dit hoofdstuk wordt er op basis van de resultaten uit zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve onderzoek uiteindelijk antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Dit wordt allereerst gedaan met een discussie van de resultaten ten opzichte van de literatuur. Waarna dit in de conclusie uitmondt in een conceptueel model. Gevolgd door de praktische en theoretische bijdragen van dit onderzoek, de beperkingen van het onderzoek en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.1. Discussie

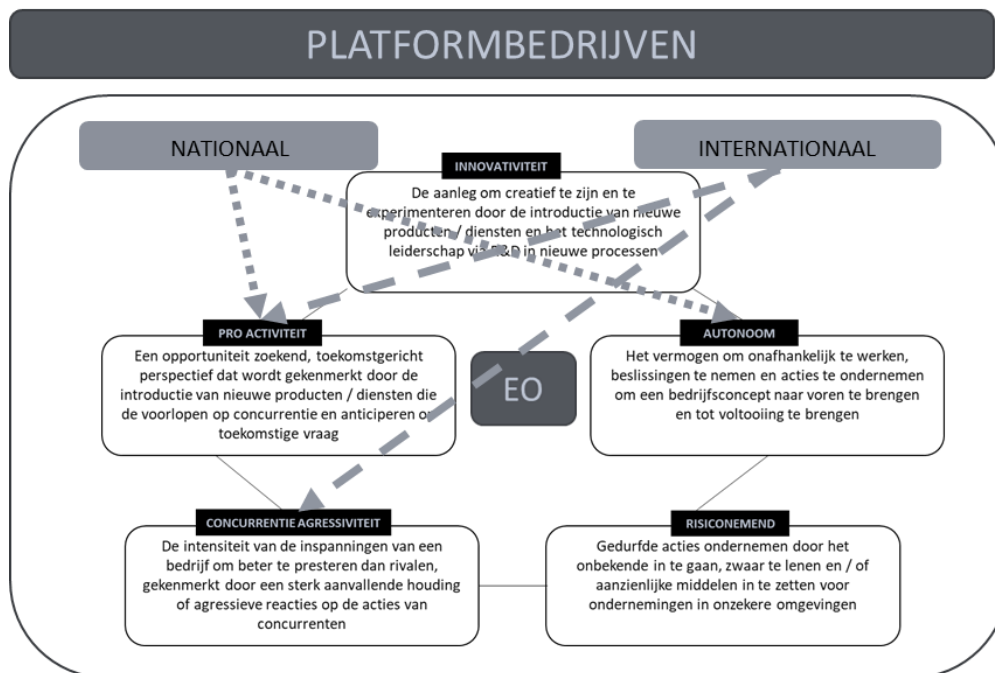
5.1.1. Ondernemerschap

In de literatuur wordt gesteld dat de Entrepreneurial Orientation elementen nuttig zijn voor het voorspellen van de aard en het succes van een (nieuwe) onderneming in een markt. Hierbij is dit succes afhankelijk van externe factoren of interne factoren of van specifieke kenmerken van de oprichters of topmanagers. Gesteld wordt dat de relatie tussen EO en prestaties, context-specifiek is en de elementen van EO onafhankelijk van elkaar kunnen variëren in een bepaalde context (Lumpkin & Dess, 1996). Uit het kwalitatieve onderzoek komen vergelijkbare resultaten naar voren. Met name ook dat specifieke (competitieve) kenmerken van de oprichters (JET, bol.com) een zeer belangrijke factor zijn bij accenten in de EO elementen en dat zeker de context (misschien nog wel bredere dan in de literatuur gesteld) zeer relevant is.

Wat verder in de literatuur naar voren komt is dat EO met name positief wordt geassocieerd met de *innovatieve mogelijkheden* van de organisatie om daarmee een onderscheidend vermogen te realiseren (Parkman, Holloway, & Sebastiao, 2012). Bij digitale platformbedrijven zit innovatie vaak op technologie (rond data), wat grote investeringen vergt. Zeker voor nationale partijen is het moeilijk zich hierop te onderscheiden en deze kiezen dan ook vaak om op technologische innovatie te volgen en niet te leiden. Uit het kwalitatieve onderzoek bij platformbedrijven komt dan ook naar voren dat het EO element *autonomie* betere mogelijkheden biedt voor nationale platformbedrijven om zich te differentiëren. *Proactiviteit* biedt door het gebruik van data minder mogelijkheden om als platformbedrijf te differentiëren en (technologische) *innovatie* lijkt voor nationale spelers, zoals al gezegd, geen reële prioriteit. Nationale spelers (bol.com) geven aan dat pro-activiteit door data nu ook wel mogelijk is door internationale bedrijven, maar dat het de vraag is of ze dat ook daadwerkelijk kunnen en/of willen doen. Want bij internationale georiënteerde bedrijven zijn vaak gericht op het behalen van synergie voordelen wereldwijd. Deze bevinding komt ook terug in de literatuur over het succes van nationale bedrijven ten opzichte van internationale bedrijven. De nationale marktleiders worden, in tegenstelling tot internationale bedrijven, niet beperkt door bestaande producten of door vooroordelen over de behoeften van klanten. Ze passen producten en diensten aan om aan de verschillende eisen van de lokale consument te voldoen (Bhattacharya & Michael, 2008). Dus het autonoom lokaal kunnen handelen geeft een concurrerend voordeel voor nationale platformbedrijven.

Uit de interviews komt verder naar voren dat met name de internationale spelers (ook van nationale oorsprong) een meer agressieve houding ten opzichte van de concurrentie aannemen. Zo kan Amazon.nl zich, zelfs als nieuwkomer in Nederland, permitteren helemaal niet naar de concurrentie om te kijken. Dit mag dan niet direct als agressief worden bestempeld, maar is op z'n minst arrogant richting de concurrentie. Een interessant gegeven, ook omdat de Europese "Acts" er ook juist voor willen zorgen dat een marktmacht als Amazon zich meer verzorgend ten opzichte van kleinere

concurrenten gaat opstellen, vanuit de rol van zogenaamde “gatekeeper”. Waarmee deze regelgeving dit element van concurrentie agressiviteit binnen EO reguleert en daarmee neutraliseert voor het realiseren van onderscheidend vermogen.



Toelichting figuur: Binnen ondernemerschap worden accenten gelegd op EO elementen. Zowel nationale als internationale platformbedrijven kunnen op basis van data proactief zijn. Nationale bedrijven kennen daarbij meer autonomie en internationale platformbedrijven stellen zich agressiever op ten opzichte van concurrentie. Bron: deze scriptie

5.1.2. Omstandigheden

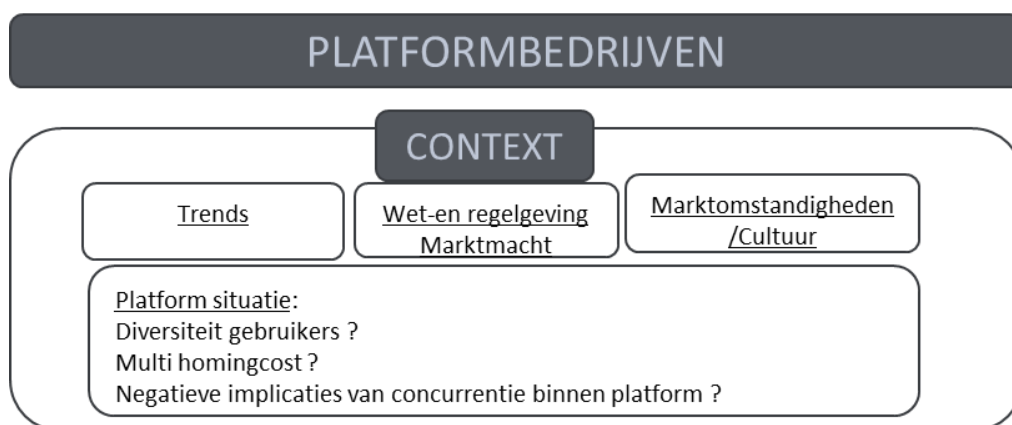
Zoals al bij de EO elementen aangegeven is de (externe) context waarin ondernomen wordt van invloed op strategische keuzes van bedrijven en daarmee het succes. Deze context kan gezien worden als een combinatie van trends, regelgeving, cultuur en (platform) marktomstandigheden.

De trends in de markt die in het onderzoek naar voren zijn gekomen, zoals consolidatie en regulering komen overeen met trends genoemd in recente literatuur. Wel wordt in deze recente literatuur als trend genoemd dat platformbedrijven digitale technologie gebruiken om positieve feedback-loops te creëren die de waarde van hun platforms bij elke nieuwe deelnemer verhogen (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2020). Uit de interviews bleek echter dat dit geen trend meer is, maar dat het genereren van een uitgebreid databeeld van de gebruiker hét standaard instrument voor zowel nationale als internationale platformbedrijven is om bijvoorbeeld proactief te kunnen zijn.

Dit levert in de interviews termen van beïnvloedingstactieken op als “nudging” en “dark patterns” met name in markten met een grote marktmacht. Een aantal keer komt dit als punt van zorg voorbij in het kwalitatieve onderzoek en worden verbanden gelegd met intransparantie in de markt. Ook in de literatuur wordt dit onderkend. Onderzoek over de rol van de markt en regelgeving bij het aanpakken van deze bezorgdheid, laat zien dat traditionele mededingingsinterventie minder effectief zijn in markten die worden gedreven door netwerkeffecten. Data spelen een centrale rol in online markten. Een regelgevende interventie die mechanismen voor het delen van data vergemakkelijkt, is van belang voor het creëren van meer concurrerende en innovatieve digitale markten (Parker, Petropoulos, & Van Alstyne, 2020).

Wat ook in de interviews als belangrijke omstandigheid voor succes werd genoemd in Nederland zijn een aantal specifieke Nederlandse (culturele) kenmerken, zoals het ondernemerschap en de handelscultuur. Literatuur over dit specifieke element voor platformbedrijven is niet meegenomen in dit onderzoek, maar zou interessant kunnen zijn voor vervolgonderzoek.

Toch zijn specifieke marktomstandigheden, of nog specifiek platform omstandigheden, zeker relevant. In de literatuur wordt ingegaan op de wijze waarop heterogeniteit van gebruikers en verkooppartners/complementoren van platforms de platformdynamiek beïnvloeden. Om succesvol te zijn, hebben platforms strategieën nodig die rekening houden met deze heterogeniteit van zowel aan de vraag- (gebruikers) als aanbodkant (verkooppartners) (Rietveld & Schilling, 2020). Rietveld benoemt in het interview onder welke platform marktomstandigheden een WTA-strategie een WTM-strategie wordt. Rietveld maakt de parallel met de tijdschriftenmarkt. De tijdschriftenmarkt is heel erg diffuus met vele verschillende tijdschrifttitels met ieder bestaansrecht, omdat lezers hele verschillende interesses hebben. De mate waarin consumenten van elkaar verschillen in hun voorkeuren en interesses bepaalt daarmee het bestaansrecht van meerdere tijdschriften (platforms) in een markt. Daarmee is het misschien meer aannemelijk dat er in de Nederlandse markt een Videoland naast Netflix kan bestaan, dan dat Coolblue naast Amazon kan staan, omdat Videoland mogelijk in andere (specifiek nationale) contentinteresses van de kijker voorziet dan dat Netflix dat doet. In de literatuur (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006) worden nog twee voorwaarden naast deze heterogeniteit genoemd wanneer er meerdere platforms kunnen bestaan in een markt. Allereerst lage kosten voor gebruikers en partners voor toetreding tot een platform ("Multi homingcost"). Ook dit komt in de interviews naar voren bij de streaming video platforms waarin gesteld wordt dat vanwege de abonnementskosten voor de gebruikers er een beperkte kopgroep van maximaal vier video streaming platforms zal overblijven. En daarnaast wordt in dit artikel gesteld dat als er negatieve implicaties zijn door concurrentie binnen het platform er meer kans is op bestaansrecht voor meerdere platforms in een markt. Het toekomstige succes van Moonback zou van deze laatste voorwaarde een illustratie kunnen zijn, doordat partners (en daarmee ook gebruikers) overstappen van het te dure en arrogante Booking.com.



*Toelichting figuur: De externe context (omgeving) waarin platformbedrijven opereren zijn van invloed op het succes van platformbedrijven.
Bron: deze scriptie*

5.1.3. Strategie

Uit de resultaten van het kwalitatieve onderzoek komt naar voren dat internationale platformbedrijven wereldwijd, vanwege schaal, een lage kostenstrategie hanteren en dat ze door een uitgebreid databaseeld van lokale gebruikers lokaal kunnen differentiëren. Meerdere geïnterviewden leggen het verband enerzijds tussen schaal en lage kosten en anderzijds tussen scope

en focus differentiatie. Voor nationale platformbedrijven is een kosten focus strategie vaak bittere noodzaak en ontbreken de middelen voor een differentiatie strategie. Uit de literatuur blijkt dat de verschillende generieke Porter-strategieën traditioneel niet tegelijkertijd geïmplementeerd kunnen worden, de organisatorische vereisten van deze strategieën maken ze in wezen tegenstrijdig en dat leidt tot een “stuck in the middle” strategie (Barney & Hesterly, 2014). Toch lijkt het dat data internationale platformbedrijven wél de mogelijkheden biedt om zowel een wereldwijde lage kosten strategie te voeren, als het lokaal voeren van een differentiatie-strategie. Volgens de literatuur stelt een “blue ocean” strategie dat wel tegelijkertijd differentiatie- en lage kosten strategie nagestreefd kunnen worden door marktgrenzen te reconstrueren (Kim & Mauborgne, 2005). Maar uiteindelijk komt dit ook neer op (focus) differentiatie, het opzoeken van een niche waarin je expert bent, maar om dit te realiseren geldt ook dat dit expliciet gecommuniceerd dient te worden. Het lijkt echter dat de nationale platformbedrijven nog niet de urgentie of noodzaak voelen om duidelijke strategische keuzes te maken, waardoor het gevaar dreigt dat ze “stuck in the middle” belanden. Toch lijken een aantal omstandigheden (regulering, nieuwkomers in de markt) hen nu meer te dwingen duidelijke strategische keuzes te maken.

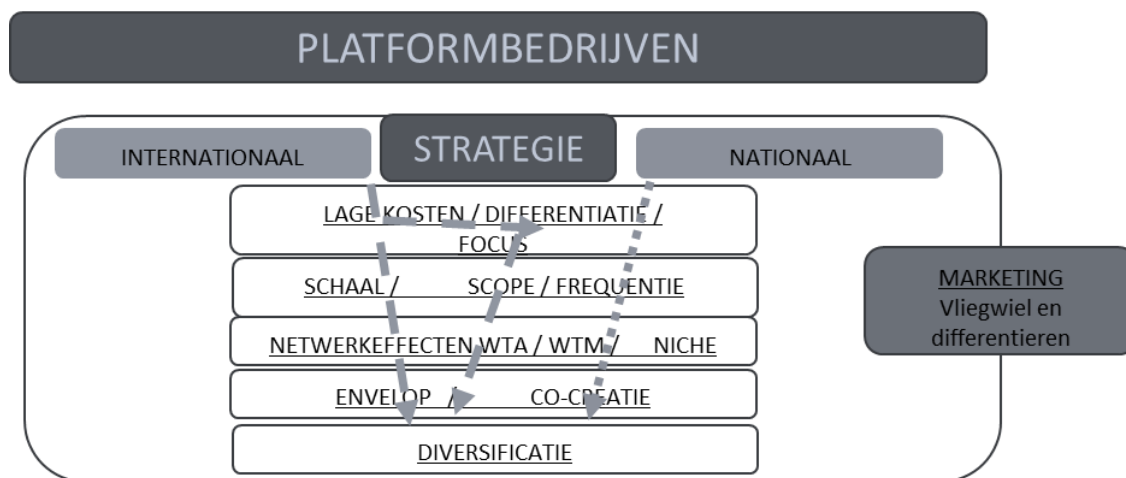
In wat oudere literatuur wordt aangegeven dat bij platformbedrijven er vaak de overweging is van verticale diversificatie, voor zo meer controle over activiteiten die voorheen werden uitbesteed aan derden zoals verkooppartners/complementors (Meldrum & McDonald, 1995) te krijgen. Het kwalitatieve onderzoek onder platformbedrijven laat zien dat dit tegenwoordig nog steeds speelt, met name bij de zeer grote platformbedrijven als Amazon. Omdat diverse platformmarkten nu meer volwassen zijn, is de reden hiervoor niet alleen meer primair om controle te krijgen, maar ook om een meer divers beeld van de gebruiker te krijgen door data. Ook de kleinere (nationale) platformbedrijven zien steeds meer de noodzaak ontstaan om om deze reden te diversifiëren en bijvoorbeeld te trachten ingelogd binnen het platform te stimuleren.

Hiermee lijkt het bij platformbedrijven, groot en klein, dat een strategie erop gericht is om meer data over gebruikers te verzamelen door diversificatie om zo nog beter te kunnen inspelen op hun wensen en zo onderscheidend vermogen te realiseren ten opzichte van concurrentie.

In de literatuur wordt hierover gesteld dat bij platformbedrijven een competitief voordeel realiseren afhankelijk is van het vermogen van platformbedrijven om waarde met co-creatie / samenwerking te realiseren met hun netwerk van complementoren (McIntyre, 2016). Bol.com noemde in het onderzoek hun samenwerking met een complementair platform (zoals Aboutyou.nl), de zogenaamde “Platform-to-platform” strategie een manier om met externe platforms te diversifiëren of binnen het Ahold Delhaize concern.

Een manier om dit te doen van binnenuit het platform is de in de literatuur specifiek genoemde platformstrategie *envelopment (bundel)*- strategie. Waarbij de platformbedrijven die bundelen, marktaandeel veroveren door de toegang van een gevestigde partij tot gebruikers te blokkeren door (verplichte) bundeling van producten/diensten (Eisenmann T. P., 2011). Ook in het onderzoek komt dit naar voren. De wijze waarop Amazon.nl de Nederlandse markt betreedt met de aanwezigheid van bol.com laat duidelijke parallellen met deze strategie zien. Waarbij Amazon.nl Prime Video (streaming video) gebruikt om de Nederlandse markt te penetreren met haar webshop en overige diensten. Hierbij is bol.com het doelwitplatform en Amazon.nl het aanvallersplatform. Waarbij, voornamelijk, de rol van Amazon.nl ten opzichte van bol.com gezien kan worden als een zwakke vervanger (volgens de literatuur), wat in het kwantitatieve onderzoek ook wordt onderschreven met de lagere gemiddelde scores op bijna alle service-elementen voor Amazon.nl.

De rol van een strategie om netwerkeffecten te realiseren bij platformbedrijven wordt in de literatuur niet eenduidig als positief gezien. Enerzijds wordt bij platforms de rol van netwerkeffecten positief benadrukt: Een brede *winner-take-all (WTA)* -benadering, door een grote *installed base* op te bouwen, maakt het platform aantrekkelijker voor verkooppartners, wat weer meer gebruikers aantrekt. Anderzijds kan een differentiatiestrategie op basis van een onderscheidende positionering de prestaties van een platform verbeteren als een platformstelsel sterk onderscheidend is ten opzichte van zijn rivalen (Cennamo, 2013). In het kwalitatieve onderzoek, maar ook in het kwantitatieve onderzoek, werd de belangrijke rol van marketing en branding bij de strategie van netwerkeffecten aangegeven om deze schijnbare tegenstrijdigheid weg te nemen. Met marketing en branding kan duidelijk worden gedifferentieerd om zo overeenkomstige groepen (“cohorten”) aan te spreken, waarmee een vliegwiel-/sneeuwbaleffect in gang gezet kan worden, waardoor uiteindelijk de netwerkeffecten gerealiseerd worden.



Toelichting figuur: Internationale platformbedrijven hanteren een tweetal generieke strategieën uit luxe, waar nationale platformbedrijven dit moeten doen uit noodzaak bij gebrek aan (marketing)middelen, waar differentiatie voor hen het meest voor de hand ligt. Zowel nationale als internationale platformbedrijven willen een uitgebreid en divers klantbeeld met data, waarvoor er gestreefd wordt naar diversificatie. Bron: deze scriptie

5.1.4. Service / Branding / Succes

De belangrijke rol van marketing en branding werd hiervoor al aangegeven en wordt onderschreven door zowel de resultaten van het kwalitatieve onderzoek als die van het kwantitatieve onderzoek. Marketing is de manier om een strategie van netwerkeffecten (een vliegwiel) in gang te zetten. En de branding is een manier om je als platform eenduidig te differentiëren van de concurrentie voor je gebruikers. Ook in de literatuur beschreven onderzoek laat zien dat marketing een sleutelrol speelt bij het realiseren van netwerkeffecten, door het vergroten van het aantal transacties en de kwaliteit van deze interacties op een platform. De gegevens die worden gegenereerd met deze interacties (data), zijn belangrijke factoren voor het creëren van waarde van het platform (Rangaswamy, et al., 2020).

Dat marketing en branding belangrijk zijn blijkt ook in het kwantitatieve onderzoek onder gebruikers van de platforms van bol.com en Amazon.nl. Dit onderzoek laat de hoogste verklarende variabele (R-kwadraat) zien voor de Merkuitstraling met betrekking tot de Klanttevredenheid. Voor de Loyaliteit is dat de Product Portfolio. Literatuur over eerder onderzoek hiernaar laat zien dat de kwaliteit van de online dienstverlening (service) essentieel is voor een succesvolle strategie voor tevreden klanten, mogelijk nog belangrijker dan een lage prijs (Zeithaml, Parasuraman, & Malhotra, 2002). Dit laatste blijkt dan weer niet helemaal uit het kwantitatieve onderzoek, omdat de prijs in het onderzoek

behoort tot het Product Portfolio construct, wat een lager verklarende variabele heeft dan Merkuitstraling op tevredenheid.

Dat de merkuitstraling hoog scoort als verklarende variabele voor klanttevredenheid, maar minder voor loyaliteit is in lijn met recent onderzoek. Dit onderzoek toonde aan dat online merkbeleving de grootste impact heeft op de online tevredenheid (Nguyen Hong Quan, 2020). Terwijl resultaten uit ander onderzoek aantonen dat bijvoorbeeld advertentie-uitgaven (ten behoeve van branding) op bedrijfsniveau bepalend zijn voor alle loyaliteitsstrategieën binnen het Customer Equity model (Rust, Hogan, & Lemon, 2002). Significant voor Value- en Brand-equity, maar juist marginaal significant voor Relationship-equity (Ou, Verhoef, & Wiesel, 2017). En juist tot die Relationship-equity groep behoren de andere, naast merkuitstraling, servicekwaliteit elementen uit het kwantitatieve onderzoek, waar de Product Portfolio de hoogste scorende verklarende variabele bleek voor loyaliteit. Weer ander onderzoek gaat nog een stap verder. De resultaten uit dat onderzoek laten zien dat er niet alleen een directe positieve relatie is tussen de servicekwaliteit, online tevredenheid en online loyaliteit, maar ook met de online uitgaven door consumenten (Tahir & Prabhakar, 2017). Al eerder is aangetoond hoe de service-elementen kunnen bijdragen aan de waarde van een klant én daarmee de aandeelhouderswaarde (Rust, Hogan, & Lemon, 2002).

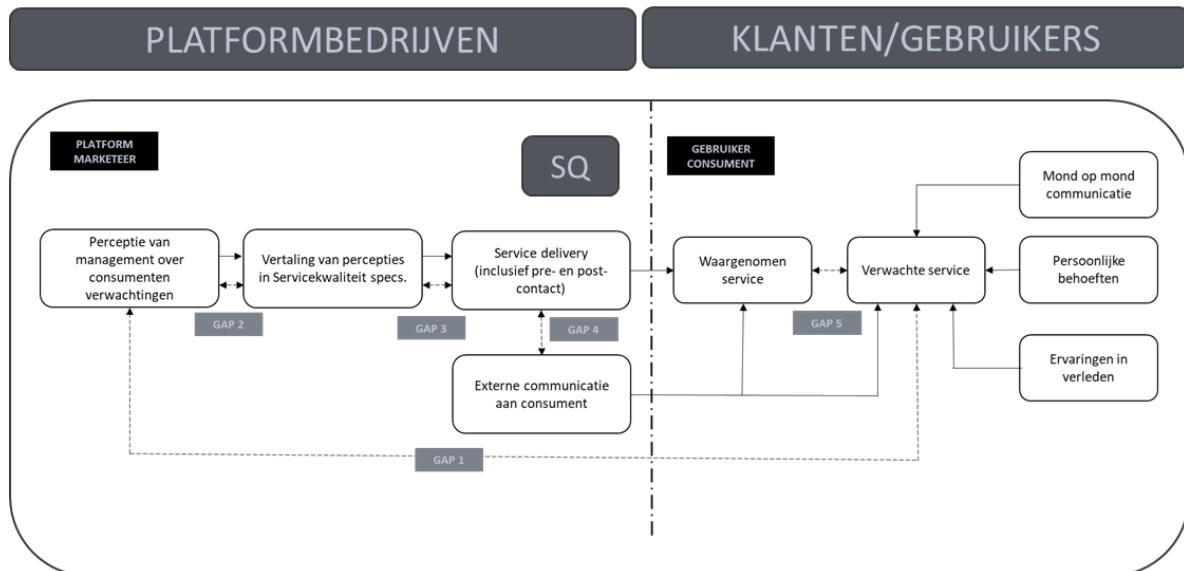
Dat de klant centraal staat bleek al uit het kwalitatieve onderzoek en dat succes indicatoren bij deze klant worden gemeten. Ook de literatuur beschrijft dat succes vanuit de relatie met de klant is te verklaren, zoals dat met branding het geval is (Eisape, 2020). Verder komt uit het kwalitatieve onderzoek naar voren dat een uitgebreid databeeld (verkregen door bijvoorbeeld diversificatie) van de klant/gebruiker het platformbedrijf veel mogelijkheden biedt om succesvol te zijn. Ook eerder onderzoek stelt dat het vermogen om klantinformatie te verwerven en te gebruiken een belangrijke troef van een bedrijf is dat een blijvend concurrentie voordeel kan opleveren (Rust, Hogan, & Lemon, 2002).

Waar in de literatuur (Xie, 2011) naar voren komt dat de waardering van het productaanbod niet alleen positief wordt beïnvloed door het aantal gebruikers van het platform, maar ook door het aantal ondersteunende bedrijven/ verkooppartners, daar komt in het kwantitatieve deel van het onderzoek een totaal ander beeld naar voren. Zowel de gebruikers van bol.com als van Amazon.nl waarderen deze twee service-elementen (groot aantal klanten en groot aantal verkooppartners) als laagste in de enquête. Waarbij het construct van de Product Portfolio, waartoe deze twee elementen ook behoren, zoals al aangegeven wel de hoogste correlatie laat zien met klanten loyaliteit. Dus eigenlijk in totaliteit wél een positief verband, maar dus niet voor de twee afzonderlijke elementen in dit construct.

Deze resultaten laten zien dat de externe communicatie over bijvoorbeeld een groot aantal verkooppartners waaruit de geleverde service van een platform kan bestaan, aan de klanten/gebruikers een zogenaamd hiaat vertonen, zoals gedefinieerd in het SQ model (Zeithaml, Parasuraman, & Malhotra, 2002). Een ander hiaat is dat de verwachtingen van de klant van de service anders zijn dan dat de klant waarneemt. Door deze hiaten te verkleinen of te dichten zou een positiever verband tussen deze service elementen en de loyaliteit kunnen worden gerealiseerd. Wat uiteindelijk meer succes voor het platform oplevert.

Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt dat de tevredenheid en loyaliteit van klanten sterk afhankelijk zijn van de Product Portfolio, Veiligheid en Merkuitstraling. De resultaten van het gerepliceerde onderzoek laten ook zien dat een hoog niveau van veiligheid en een aantrekkelijk webdesign succesfactoren zijn (Brusch, Schwarz, & Schmitt, 2019). Uit ditzelfde onderzoek komt naar voren dat de tevredenheid van de marktleider in Duitsland, Amazon, in het bijzonder beïnvloed wordt door

website aspecten en voor het onderzochte niche platform is dat de productportfolio. Deze bevindingen komen ook uit het kwantitatieve onderzoek in Nederland naar voren, maar dan met betrekking tot de invloed ervan op de loyaliteit. Voor alle gebruikers heeft de productportfolio de grootste invloed op de loyaliteit. Voor Amazon heeft daarnaast de website een grote invloed op de loyaliteit en voor bol.com is dit de levering. In het Duitse onderzoek is dit laatste element van levering ook voor de marktleider een essentiële factor, maar ook wederom voor de tevredenheid.



Toelichting figuur: De uit de strategie van de platformbedrijven volgende service-elementen laten een hiaat ("gap") zien met de gebruiker op het vlak van communicatie en op de verwachte en waargenomen service. Bron: deze scriptie

5.2. Conclusie

Om antwoord te krijgen op de vraag "Welke specifieke strategieën helpen nationale platformbedrijven zelfstandig succesvol te overleven, te groeien of te domineren ten opzichte van concurrentie, in een markt die steeds meer door grote multinationale platformbedrijven gedomineerd wordt? En hoe vertalen deze strategieën zich naar klantsuccesfactoren?" zijn er elf topmensen bij platformbedrijven en mensen met specifieke kennis over platformbedrijven geïnterviewd. Daarnaast is een enquête uitgevoerd onder 281 klanten/gebruikers van twee platformbedrijven (welke ook onderdeel uitmaakten van de interviews), bol.com en Amazon.nl.

Uit deze onderzoeken komt naar voren dat er nu niet een specifieke strategie is voor nationale platformbedrijven, maar dat dit meer afhankelijk is van het ondernemerschap, van de marktomstandigheden en de ambitie van het platform (nationaal of internationaal gericht). Door de nationale platformbedrijven worden verschillende strategieën om verschillende redenen gekozen en alle beschouwde platformbedrijven lijken tot op heden (redelijk) succesvol. Toch zijn er omstandigheden die de nationaal georiënteerde platformbedrijven vroeg of laat kunnen dwingen een keuze voor een meer specifieke strategie te maken, zoals het reageren of anticiperen op nieuwe internationale toetreders en/of veranderende wet -en regelgeving en/of wensen van gebruikers. De autonomie die de nationale platformbedrijven hebben om hierop te anticiperen, geven hen een onderscheidend vermogen ten opzichte van internationale platformbedrijven. Het daadwerkelijk oppakken van specifieke nationale wensen van gebruikers (door bijvoorbeeld heterogeniteit óf door te grote dominantie van een internationaal platform) kan waarde toevoegen op nationale schaal en daarmee succes bepalen.

Gezien de marktmacht en wereldwijde schaal van een aantal internationale platformbedrijven in verschillende markten, is een lage kosten strategie voor een nationaal platformbedrijf niet de meest voor de hand liggende strategie om op de langere termijn succesvol te zijn en te blijven. Een differentiatiestrategie ligt meer voor de hand voor een nationaal platformbedrijf, met een focus op een segment/niche en/of dienstverlening. Bij een keuze voor deze strategie moet er wel aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan, zoals de beschikking over marketingmiddelen om de differentiatie ook te kunnen communiceren met (potentiële) gebruikers. Ook speelt bij differentiatie dat de marktomvang voldoende moet zijn in Nederland om succesvol te zijn in financiële zin.

Het lijkt nu vaak dat de nationale platformbedrijven uit noodzaak een kosten focus strategie voeren met een beetje differentiatie, omdat middelen voor een goede en scherpe differentiatie strategie ontbreken. Zeker in vergelijking met de internationale platformbedrijven. Ook lijkt mee te spelen dat bij een keuze voor differentiatie door nationale platformbedrijven er meer een focus moet komen op een service/segment/niche. Hiermee worden de mogelijkheden voor het krijgen van een uitgebreid en divers databaseeld van de gebruiker minder, omdat er een minder divers service-/product-aanbod wordt geboden (en dus minder diverse klantcontacten). Hierdoor zijn de mogelijkheden om proactief te handelen op basis van dit meer diverse databaseeld richting de gebruiker minder dan dat deze er op lokaal niveau zijn voor de internationale platformbedrijven die wél de middelen én diverse klantcontacten hebben. Proactiviteit lijkt een noodzakelijk randvoorwaarde voor een digitaal platform om relevant en daarmee succesvol te zijn en blijven voor de gebruiker. Technologische innovatie lijkt voor nationale platformbedrijven niet het ondernemers element te zijn waarmee onderscheidend vermogen is te realiseren, vanwege de hoge investeringen. Hiermee zouden de internationale platformbedrijven een onderscheidend vermogen kunnen realiseren op de lokale markt van het nationale platform. Of deze internationale partijen dat ook daadwerkelijk doen is de vraag, omdat er op internationaal niveau vaak meer naar synergievoordelen wordt gestreefd. Bij een mogelijke strategie aanpassing door nationale platformbedrijven speelt ook mee dat de huidige gebruikers op platforms erg tevreden zijn dat er een divers aanbod is op het (nationale) platform. Ook al lijkt er, ondanks het databaseeld, een hiaat te zitten tussen de geleverde service door het platform en de verwachte en ervaren service door de gebruiker. Toch zou data het mogelijk moeten maken dat zowel David als Goliath zich nationaal voor kunnen doen als David.

Om zelfstandig te kunnen wedijveren tegen het betere databaseeld en middelen van de internationale platformbedrijven (verkregen door diversificatie), kunnen nationale platformbedrijven samenwerkingen aangaan met andere en complementaire (nationale) platforms die zich ook differentiëren (een “platform-to-platform”-strategie) en zo samen diversifiëren. Bol.com zet hier al voorzichtig een eerste stap op dit gebied, met een samenwerking op fashiongebied met het platform AboutYou en binnen het eigen Ahold Delhaize concern. Maar de echte urgentie voor verandering voor de nationale platformbedrijven door echt intensief samen te werken met externe platforms ontbreekt nog, hoewel de mogelijkheden en bereidheid hiervoor er wel lijken te zijn. Vele Davids kunnen op nationale schaal een vuist maken tegen Goliath.

Ook nieuwe wet- en regelgeving kan de nationale platformbedrijven bewegen om andere keuzes te maken in strategie. Omdat nieuwe Europese regelgeving markten gaat beschermen tegen te grote dominantie van slechts één internationaal platform. Hierop zouden de nationale platformbedrijven kunnen anticiperen en hun voordeel mee kunnen doen. Zoiets als in het artikel van Eisenman (et al) stond : *“When bullied on the playground, a little guy needs a big friend.”* (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006). Zo kan David vrienden worden met Goliath al of niet gedwongen.

Klantensucces is vaak gebaseerd op klanttevredenheid en -loyaliteit. Door tevredenheid en loyaliteit onder gebruikers over service-elementen van het nationale platform te vergroten kunnen nationale platformbedrijven het issue van een beperkte omvang van een niche ondervangen door de gebruiker vaker te laten terugkomen op dit nationale platform. Branding en de productportfolio spelen hier een voorname rol in.

Urgentie voor een verandering van de service-elementen van het nationale bol.com vergeleken met het internationale Amazon.nl lijkt er (nog) niet te zijn, gezien de hogere scores voor bol.com op bijna alle service-elementen. Waarbij het de vraag is wat de premium mag zijn voor een hoger gewaardeerde service bij bol.com in relatie tot de het hoger gewaardeerde prijsniveau bij Amazon.nl én het plan van hun gebruikers om in de toekomst meer bij Amazon.nl terug te komen. Dit kan voor een nationaal platformbedrijf als bol.com wellicht een reden zijn om de strategie te gaan herzien, om het meer toekomstbesteding te maken. De eisen aan specifieke service-elementen lijken daarbij samen te hangen met de levensfase van een platform. Bij een nieuwkomer op de markt, zoals Amazon.nl in Nederland, leiden andere service-elementen (meer primaire als veiligheid en website) tot grotere tevredenheid en loyaliteit dan voor het reeds lang gevestigde bol.com in de Nederlandse markt. Hierdoor is het voor een nieuwkomer eenvoudiger de tevredenheid en loyaliteit onder klanten te laten groeien. Een extra reden om duidelijke strategische keuzes te maken voor nationale platforms. Goliath wordt nog gezien als David en de echte David gedraagt zich als een Goliath.

5.2.1. Conceptueel model

Op basis van de bovenstaande conclusies is er een nieuw conceptueel model geconstrueerd dat een kader biedt om als nationaal platformbedrijf succesvolle strategische keuzes te maken om een onderscheidend vermogen te realiseren ten opzichte van internationale platformbedrijven op de Nederlandse markt en zo succesvol te zijn met loyale klanten.

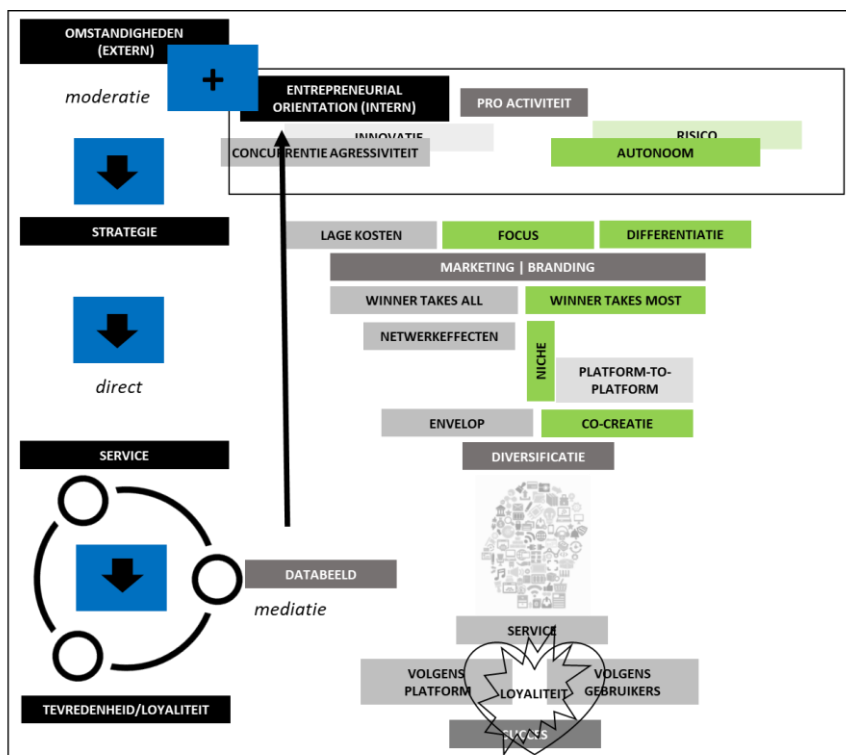
Het model op de volgende pagina laat aan de linkerkant de verbanden (in blauw) zien tussen de hoofdelementen (in zwarte blokken) van dit model. Aan de rechterkant staan de specifieke onderdelen van deze hoofdelementen. In donkergrijs staan de onderdelen aangegeven die min of meer noodzakelijk zijn voor platformbedrijven (Proactiviteit, Marketing/Branding, Diversificatie en Databeeld) voor succes. Waarbij in het model met groen gemarkeerd is hoe de weg voor nationale platformbedrijven zou kunnen zijn richting dit klantsucces.

Het model bestaat bovenin uit een vaststelling van het ondernemers-DNA op basis van de elementen van EO en de *modererende rol* van de omstandigheden daarbij. Voor digitale platformbedrijven lijken de elementen, innovatie en risico minder relevant in de Nederlandse markt. Innovatie (vaak technologische) is voor nationale platformbedrijven niet direct iets om zich op te onderscheiden, vanwege de meestal grote noodzakelijke investeringen. Overigens geldt dit ook voor internationale partijen in Nederland, innovatie wordt internationaal gedreven en is ook voor hen een gegeven, een bewezen businessmodel zonder risico. Dat risico is er wel voor nationale platformbedrijven, maar is niet anders dan het gewone ondernemingsrisico, en ligt in het verlengde van autonomie. Proactiviteit van platforms gebaseerd op data is een randvoorwaarde voor alle digitale platforms om relevant te blijven voor klanten/gebruikers van het platform, want zij bepalen het succes van het platform. Waar een Goliath zich meestal agressief opstelt ten opzichte van de concurrentie, kan een David zelf autonoom slimme en onderscheidende keuzes voor het platform maken, al of niet met risico.

De uitkomst van de optelsom van de omstandigheden en elementen van EO, leidt tot een keuze van een generieke strategie. Ongeacht de gekozen strategie is er voor platforms een belangrijke rol voor marketing. Enerzijds om binnen een WTA marktomstandigheid een strategie om netwerkeffecten te realiseren te voeren (een vliegwiel in gang zetten) en anderzijds binnen een WTM

marktomstandigheid een duidelijke positie verticale/niche te kiezen/claimen met marketing/branding activiteiten. Het uiteindelijke doel, ongeacht de gekozen platformstrategie, is om door middel van diversificatie zoveel mogelijk over de gebruikers van het platform te weten te komen, om zodoende de services hierop zo goed mogelijk te kunnen blijven af te stemmen (proactief). De strategiekeuze heeft dan ook een *direct verband* met de service die aangeboden wordt door het platform.

Het databeeld *mediateert* continu tussen de service en de tevredenheid en loyaliteit van de gebruikers wat uiteindelijk ook weer input voor proactiviteit in ondernemerschap oplevert. En hiermee wordt het hiaat tussen de aangeboden service volgens het platform en die volgens de gebruikers uiteindelijk steeds kleiner en waarmee tevredenheid en loyaliteit groeit en er dus succes is voor een platform.



Conceptueel model, Patrick Veldhuis 2021. Bron: deze scriptie

5.2.2. Theoretische en praktische bijdrage onderzoek

De resultaten van de gecombineerde onderzoeken onder digitale platformbedrijven én gebruikers leveren een bijdrage aan theorie en praktijk.

Zo is de theoretische bijdrage dat het traditionele EO-model in combinatie met de marktomstandigheden ook voor digitale platformbedrijven kaders biedt voor het formuleren van succesvolle strategieën ten opzichte van concurrenten. Waarbij er wel enkele accenten binnen de vijf EO-elementen zijn voor platforms. Dit levert een bijdrage aan de bevindingen van Lumpkin en Dess die stellen dat de relatie tussen EO en prestatie context-specifiek is en dat de dimensies van EO onafhankelijk van elkaar kunnen variëren in een bepaalde context (Lumpkin & Dess, 1996).

Door het generen van data door interacties/transacties door platforms is proactiviteit op basis van data een vast uitgangspunt voor ondernemerschap bij platformbedrijven. Op nationaal niveau is er

een beperktere rol voor grote (technologische) innovatie en is er een normaal ondernemersrisico. Verschillen tussen nationale en internationale platformbedrijven zitten in de elementen concurrentie agressiviteit en autonomie. Waarbij deze laatste de grootste mogelijkheden biedt voor nationale platformbedrijven om zich te onderscheiden.

Het onderzoek levert ook een bijdrage aan bevindingen over marktomstandigheden waarin er meerdere platformbedrijven succesvol kunnen zijn (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006). Zeker diversiteit van (lokale) klanten speelt hierin een rol, net als een te grote macht van een (internationaal) platform.

Het SQ model biedt de brug tussen platformbedrijven en hun gebruikers/klanten. Waarbij de geboden service als uitvloeisel van de strategie van het platformbedrijf wordt vergeleken met de waargenomen en verwachte service door de klant. Hiermee wordt een bijdrage geleverd voor gebruik van het traditionele SQ model in de huidige platform context (Zeithaml, Parasuraman, & Malhotra, 2000) om vast te stellen of er hiaten zitten in de dienstverlening, ondanks de mogelijkheden die data bieden. Op basis van constructen van service-elementen binnen een gedeeltelijk gerepliceerd onderzoeksmodel is de invloed van de afzonderlijke service-elementen aangetoond voor klanttevredenheid-en loyaliteit.

De praktische relevantie is dat dit onderzoek nationale platformbedrijven, maar ook overheden, kaders geeft via welke ondernemers elementen een onderscheidend vermogen kan worden gerealiseerd ten opzicht van internationale platformbedrijven op de Nederlandse markt. Het laat zien hoe kleinere nationale platformbedrijven, ook zonder overheidsregulering, in staat zijn als Davids Goliaths te verslaan. Het laat ook zien hoe een strategie succesvol kan zijn, door optimaal gebruik te maken van de specifieke marktomstandigheden en/of mogelijkheden.

Ook laat het onderzoek overheden zien hoe wet- en regelgeving concurrentie in stand houdt door kleinere platform bedrijven op z'n minst te beschermen met eenduidige regelgeving en niet tegen te werken met verschillende lokale regelgeving.

Het onderzoek laat platformbedrijven verder zien hoe succes, in termen van tevredenheid en loyaliteit, wordt gerealiseerd door het maken van keuzes op het gebied van strategie en de doorvertaling daarvan naar service en waardering daarvan door de gebruikers. Waarbij gebruik gemaakt wordt van de specifieke marktomstandigheden in de Nederlandse markt.

5.2.3. Beperkingen en aanbevelingen vervolgonderzoek

In deze paragraaf worden de beperkingen van dit onderzoek besproken. Vervolgens worden er aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

Binnen het kwalitatieve onderzoek is enkel gebruik gemaakt van interviews als empirische bronnen. Hiermee blijft interpreterbaarheidsrisico bij bepaalde vragen en antwoorden een beperking van dit onderzoek. Ook is een beperking het aantal geïnterviewden en hun diversiteit van platforms wat soms een beperkte generaliseerbaarheid kan opleveren, zo ontbrak bijvoorbeeld een echte niche speler als platformbedrijf. Verder zijn enkel zogenaamde platformeigenaren geïnterviewd en niet hun partners / complementoren. Deze zijn zijdelings meegenomen in de interviews met Thuiswinkel.org. Ook is het succes in financiële termen van de geïnterviewde platformbedrijven niet vastgesteld of vast te stellen in Nederland (vanwege consolidatie van de cijfers). Daarbij zijn er ook deskundigen geïnterviewd waarmee mogelijk hun meningen/vooroordelen zijn meegenomen, zonder dat deze op de praktijkcases gebaseerd hoeven te zijn. Ook de specifieke ervaring van de onderzoeker op bepaalde vlakken kan mogelijk tot vooroordelen leiden.

Naast de ondernemerselementen kwam ook naar voren dat “culturele” omstandigheden van invloed zijn op ondernemen en succes. Deze omstandigheden zijn niet in de literatuur meegenomen.

De generaliseerbaarheid van de resultaten binnen het kwantitatieve onderzoek is mogelijk beperkt omdat het om slechts twee platforms gaat. Verder kan binnen het kwantitatieve onderzoek de levensfase van de twee beschouwde platforms de resultaten beïnvloedt hebben doordat hierdoor bijvoorbeeld het profiel van de respondenten/gebruikers van elkaar verschilden. Wat verschillen in waarderingen kan opleveren. Verder kan de deels nieuwe samenstelling van de constructen invloed hebben gehad op de resultaten in vergelijking met het gerepliceerde onderzoek.

Op basis van deze beperkingen zijn er dan ook een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek te doen. Zo zou er binnen een kwalitatief onderzoek een keuze gemaakt kunnen worden voor slechts één marktsegment bestaande uit een dominante marktmacht (en partners binnen dit platform) en een aantal nationale (niche) platforms (en partners binnen dit platform). Waarbij onderzoek wordt gedaan onder alle platform actoren, zowel aan de aanbodkant, de vraagkant als van het platform zelf naar het onderscheidende vermogen en de waardering van service-elementen daarvan. Waarbij succes zou kunnen worden geanalyseerd op basis van financiële data. Ook kan worden onderzocht hoe de diverse (niche) platforms aankijken tegen een samenwerking in de vorm van een “platform-to-platform”-strategie.

Door het kwantitatieve onderzoek (periodiek) te herhalen, kan de ontwikkeling van de waardering van service-elementen door gebruikers (vraagkant) van bol.com en Amazon.nl in de Nederlandse markt worden gevolgd en kan worden vastgesteld of de hiaten uit het SQ kleiner worden. Daarnaast zou ook bij de verkooppartners (aanbodkant) vastgesteld kunnen worden wat hen drijft qua tevredenheid en loyaliteit naar een platform toe.

Bronnen

- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal* 31, 306–333.
- Adzeh, K. J. (2014, April 14). The challenge of conducting a quantitative business research: Analysis of issues with survey design, sampling, validity, and reliability . *Capella University – School of Business and Technology*.
- Al-dweeri, R., Ruiz Moreno, A., Montes, F., Obeidat, Z., & Al-dwairi, K. (2019). The effect of e-service quality on Jordanian student's e-loyalty: an empirical study in online retailing. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 119 No. 4, pp. 902-923.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 114.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2020). Generating and Leveraging Customer Data Assets: Solutions Business Models. *Cass Business School, City, U. of London*.
- Baltagi, B. 2. (2003). Introducing a replication section. *Journal of applied econometrics* 18, 111.
- Bamberger, K. A., & Lobel, O. (2017). Platform market power. *Berkeley Technology Law Journal*, Vol. 32, 1051-1092 .
- Barnes, S., & Vidgen, R. (2002). An Integrative Approach to the Assessment of E-Commerce Quality. *Journal of Electronic Commerce Research*, 114-127.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2014). *Strategic Management and Competitive Advantage Edition: 5th edition*. Publisher: Pearson .
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. . *Psychological Bulletin*, Vol 88(3) , 588-606.
- Bhattacharya, A. K., & Michael, D. C. (2008). How Local Companies Keep Multinationals at Bay. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 21-34.
- Brusch, I., Schwarz, B., & Schmitt, R. (2019). David versus Goliath - Service quality factors for niche providers in online retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 266-276.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods (3rd Edition)*. New York: Oxford University Press.
- Cennamo, C. a. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal* , 34(11): 1331–1350.
- Chang, K.-C., Hsu, C.-L., Chen, M.-C., & Te Kuo, N. (2019). How a branded website creates customer purchase intentions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30:3-4, 422-446.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides, *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, Publishers.
- Cusumano, M., Gawer, A., & Yoffie, D. (2020). The future of platforms. *MIT Sloan management review* , 61(3).

- Cutolo, D., Hargadon, A., & Kenney, M. (2021). SPECIAL COLLECTION, NEW STRATEGIES FOR THE PLATFORM ECONOMY: Competing on platforms. *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, p1-8.
- Dess, G., & Davis, P. (1984). Porter (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, ., 467-488.
- Dowling, G. R., & Midgley, D. F. (1991). Using rank values as an interval scale. *Psychology & Marketing, Volume 8, Issue 1*, 37-41.
- Eisape, D. (2020). Platform Business Models in Sharing Economy: Using A Balanced Scorecard Approach to Compare Airbnb, Marriott and Uber Business Model Canvases. *Nordic Journal of Media Management, 1(3)*, 401-432.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review, 14(4)*, 532-550.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50(1)*, 25–32.
- Eisenmann, T. P. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal* , 32(12): 1270-1285.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, p92-101.
- George, D. M. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gielens, K., & Steenkamp, B. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation . *International Journal of Research in Marketing 36* , 367–384.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods 16(1)*, 15--31.
- Hamermesh, D. (2007). Viewpoint: replication in economics. *Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economie, Vol. 40, No. 3*, 715–733.
- Hammarberg, K., Kirkman, M., & De Lacey, S. (2016). Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, 498-501.
- Ibrahim, A., Napian, S. D., Firanisa, A., Sartika, Dewi Sari, R., & Audya, M. (2020). The Effect of E-Commerce Application Service Quality of Customer Loyalty Using Customer Relationship Management Approach. *Sriwijaya International Conference on Information Technology and Its Applications, Advances in Intelligent Systems Research, volume 172* (pp. 680-687). Palembang: Atlantis Press.
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal 6, 3 (2020)*. , 1-15.
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016, Spring). The Rise of the Platform Economy. *ISSUES IN SCIENCE AND TECHNOLOGY*, pp. 61-69.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice . *California Management Review 47(3)*, 105–121.

- Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. (2020). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*, 1-20.
- Leavy, P. (2014). *The oxford handbook of qualitative research*. Oxford: Oxford university press.
- Lee, E., Lee, J., & Lee, J. (2006). Reconsideration of the Winner-Take-All Hypothesis: Complex Networks and Local Bias. *Management Science* 52(12):, 1838-1848.
- Lumpkin, G., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 135-165.
- Martens, B. (2016). *An Economic Policy Perspective on Online Platforms. I.* institute for Prospective Technological, Studies Digital Economy Working Paper 2016/05. JRC101501.
- McIntyre, D. P. (2016). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal* , 38(1): 141–160.
- Meldrum, M., & McDonald, M. (1995). *The Ansoff Matrix. In: Key Marketing Concepts*. London: Palgrave.
- Molla, A., & Licker, P. S. (2001). E-commerce systems success: an attempt to extend and respecify the DeLone and McLean model of IS success. *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 2, 1-11.
- Mueller-Langer, F., Fecher, B., Harhoff, D., & Wagner, G. (2019). Replication studies in economics—How many and which papers are chosen for replication, and why? *Research Policy* 48, 62–83.
- Nguyen Hong Quan, N. T. (2020). The influence of website brand equity, e-brand experience on e-loyalty: The mediating role of e-satisfaction. *Management Science Letters* 10, 63-76.
- Nu.nl. (2021, mei 5). *Nu.nl*. Opgehaald van Nu.nl:
<https://www.nu.nl/economie/6128803/bookingcom-verbaast-zich-over-slechte-imago-in-thuisbasis-nederland.html>
- OECD. (2018). *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* . Opgehaald van Rethinking Antitrust Tools for Multi-Sided Platforms: www.oecd.org/competition/rethinking-antitrust-tools-for-multi-sided-platforms.htm
- Oerlemans, A. (2020, februari 14). *Candid platform*. Opgehaald van
[https://www.candidplatform.com/nl/news:](https://www.candidplatform.com/nl/news:https://www.candidplatform.com/nl/news/market-news/marketing/waarom-bol-com-de-hollandse-amazon-probeert-te-worden.html)
<https://www.candidplatform.com/nl/news/market-news/marketing/waarom-bol-com-de-hollandse-amazon-probeert-te-worden.html>
- Ou, Y.-C., Verhoef, P. C., & Wiesel, T. (2017). The effects of customer equity drivers on loyalty across services industries and firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3) , 336-356.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *JOURNAL OF MARKETING* , 41-50.
- Parker, G., Petropoulos, G., & Van Alstyne, M. W. (2020). Digital Platforms and Antitrust (. *SSRN*.
- Parkman, I., Holloway, S., & Sebastiao, H. (2012). Creative industries: aligning entrepreneurial orientation and innovation capacity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, pp. 95-114.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. . New York: FreePress.
- Rahi, S. (2017). Research Design and Methods: A Systematic Review of Research Paradigms, Sampling Issues and Instruments Development. *International Journal of Economics & Management Science* 6: , 403.
- Rangaswamy, A., Moch, N., Felten, C., Van Bruggen, G., Wieringa, J., & Wirtz, J. (2020). The Role of Marketing in Digital Business Platforms. *Journal of Interactive Marketing* 51, 72-90.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & al., e. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Rietveld, J., & Schilling, M. A. (2020). Platform Competition: A Systematic and Interdisciplinary Review of the Literature. *Journal of Management* , 25(1): 1-36.
- Rietveld, J., Schilling, M. A., & Bellavitis, C. (2019). Platform Strategy: Managing Ecosystem Value Through Selective Promotion of Complements. *ORGANIZATIONAL SCIENCE*, 30(6):1232-1251 .
- Rust, R. T., Hogan, J. E., & Lemon, K. N. (2002). Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing. *Journal of Service Research* 2002; 5, 4-12.
- SER. (2020). *Hoe werkt de platformeconomie?* Den Haag: SER.
- Siebert, G., Förster, K., Chan-Olmsted, S., & Ots, M. (2015). What Is So Special About Media Branding? In G. Siebert, K. Förster, S. Chan-Olmsted, & M. Ots, *Handbook of Media Branding*. Springer, Cham.
- Taherdoost, H. (2017). Determining Sample Size; How to Calculate Survey Sample Size . *International Journal of Economics and Management Systems*, Vol. 2, 237-239.
- Tahir, N. M., & Prabhakar, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 39, November 2017, 135-144.
- Thole, H. (2020, oktober 13). *Business Insider*. Opgehaald van <https://www.businessinsider.nl/amazon-nederland-geen-schokeffect-coolblue-bol-com/>)
- Van Dijk, J., Nieborg, D., & Poell, T. (2019). Reframing platform power, Internet Policy Review. *Alexander von Humboldt Institute for Internet and Society, Berlin*, Vol. 8, Iss. 2, 1-18.
- Van Dijk, J., Poe, T., & De Waal, M. (2018). *The Platform Society, Public Values in a connective World*. Oxford University Press.
- Xie, J. H. (2011). Will consumers be willing to pay more when your competitors adopt your technology? The impacts of the supporting-firm base in markets with network effects. *Journal of Marketing*, 75: , 1-17.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and applications: Design and Methods (6th ed.)*. . London: SAGE Publications Ltd.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2002). Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 30, No. 4, 362-375.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2000). A conceptual framework for understanding e-service quality implications for future research and managerial practice. *Marketing Science Institute*, Report Summary, 00.115.

Bijlagen

BIJLAGE: Interview gids

Interview guide

Voorstellen

Beiden kort voorstellen

Introductie

Doel onderzoek

Doel is te onderzoeken hoe (van oorsprong) Nederlandse platformbedrijven zich succesvol staande houden (of domineren) ten opzichte van concurrentie van andere (internationale) platforms in de Nederlandse markt. En welke rol spelen hun klanten hierbij?

Is er een verschil in aanpak van nationale vs internationale platformbedrijven met betrekking tot NL?

Vermelding

Mag in het onderzoek uw naam vermeldt worden?

Audiorecorder:

Vindt u het goed dat ik het interview opneem?

Duur interview

30-45

Vragen/opmerkingen voordat we beginnen?

Ondernemerschap (EO-dimensies)

PROACTIEF (OBV DATA?)

- Hoe worden kansen/opportunities in de markt herkend ? Om groei van klanten en/of diensten te realiseren?
- Wat is daarbij de grootste uitdaging of bedreiging voor groei voor uw organisatie?
- Beschouwd u uw bedrijf als proactief of meer reactief? M.a.w. reageert u op mogelijkheden vóórdat de markt deze heeft of doet u dit op verzoek van klanten/leveranciers?

RISICO

- Hoe gaat organisatie om risico om?

INNOVATIE

- Welke rol speelt innovatie in uw organisatie ?
- Spelen klanten een rol bij innovatie?
- Spelen leveranciers (aanbieders/complementoren) een rol bij innovatie? Co-creatie?
- Is lange aanwezigheid in Nederland een voordeel, bijvoorbeeld op technologie?
- Investerings

CONCURRENTIE

- Hoe typeert u uw houding tov concurrentie in uw markt? <Wie is David en wie is Goliath?>
- Wie beschouwd u als uw directe concurrenten?
- Hoe (agressief) benadert u de concurrentie? Of zoekt u juist samenwerking ? Op delen (co-creatie)? Combinatie/koppelverkoop?
- Stelt u zich anders op t.o.v. multinationale (dominantie) concurrenten dan tegen nationale concurrenten?
- Waar zit het onderscheidend vermogen ten opzichte van deze concurrenten?

AUTONOMIE

- Mate om onafhankelijk te werken en beslissingen te nemen? Op nationaal niveau

(Platform)concurrentie strategieën

- Hoe zou u uw strategie met betrekking tot marktbenadering en/of concurrenten willen omschrijven? *Generieke:*
 - *Lage kostenstrategie*
 - *Differentiatiestrategie en*
 - *Focusstrategie*
- Verschilt u daarin van andere nationale en internationale partijen? Is dit door de komst van andere partijen verandert?
- Zijn er extra dimensies bij het formuleren van een strategie voor uw platformbedrijf?
 - *Specifiek voor platformbedrijven:*

Marktomstandigheden in Nederland

- Zijn er specifiek marktomstandigheden in NL die van invloed zijn op succes?

Platform marktkracht

- Hoe ervaart u de concurrentiekracht van (grote) multinationale platformbedrijven?
- En vindt u dat de huidige wet- en regelgeving voldoende is voor een gelijk speelveld op de Nederlandse en Europese markt?

Succes prestatie indicatoren

- Hoe meet u succes van uw platform ? Welke KPI's of prestatie indicatoren zijn voor u het meest relevant?
- Welke rol speelt BRANDING(bij het succes)?

Tenslotte, wat is volgens u de belangrijkste ontwikkeling of trend in uw markt ?

BIJLAGE: Interview schema

[illegible]

BIJLAGE: Gemiddelde scores service-elementen

beoordeel de webshop		N	Mean
De navigatie binnen de website/app	Bol.com	176	5,93
De navigatie binnen de website/app	Amazon.nl	105	5,11
Het ontwerp van de website/app	Bol.com	176	5,88
Het ontwerp van de website/app	Amazon.nl	105	5,06
De duidelijkheid van de website/app	Bol.com	176	5,84
De duidelijkheid van de website/app	Amazon.nl	105	5,20
De gebruiksvriendelijkheid/gebruiksgemak van de website/app	Bol.com	176	5,84
De gebruiksvriendelijkheid/gebruiksgemak van de website/app	Amazon.nl	105	5,11
De merkuitstraling van de website/app	Bol.com	176	5,85
De merkuitstraling van de website/app	Amazon.nl	105	5,14
De betrouwbaarheid die de webshop als merk uitstraalt	Bol.com	176	5,96
De betrouwbaarheid die de webshop als merk uitstraalt	Amazon.nl	105	5,32
De opties voor het doen van veilige betalingen	Bol.com	176	6,18
De opties voor het doen van veilige betalingen	Amazon.nl	105	5,59
De inhoud van het privacy statement	Bol.com	107	5,78
De inhoud van het privacy statement	Amazon.nl	73	5,23
Naleving van de regels voor (data)gegevensbescherming	Bol.com	99	5,62
Naleving van de regels voor (data)gegevensbescherming	Amazon.nl	58	5,36
De bezorgingsmogelijkheden	Bol.com	176	6,07
De bezorgingsmogelijkheden	Amazon.nl	105	5,56
De bezorgingsstatus notificaties	Bol.com	176	5,92
De bezorgingsstatus notificaties	Amazon.nl	105	5,49
De punctualiteit van de bezorging	Bol.com	176	5,88
De punctualiteit van de bezorging	Amazon.nl	105	5,46
De levertijd van bestellingen	Bol.com	176	5,97
De levertijd van bestellingen	Amazon.nl	105	5,24
De diversiteit van de producten die worden aangeboden	Bol.com	176	6,11
De diversiteit van de producten die worden aangeboden	Amazon.nl	105	5,78
De volledigheid/buikbaarheid van de productinformatie	Bol.com	176	5,73
De volledigheid/buikbaarheid van de productinformatie	Amazon.nl	105	5,33
Het productassortiment in vergelijking met andere webshops	Bol.com	176	5,86
Het productassortiment in vergelijking met andere webshops	Amazon.nl	105	5,44
De aangeboden suggesties voor combinaties met andere producten of andere diensten, zoals bijvoorbeeld toegang tot een videoplatform of voordeelabonnement	Bol.com	176	4,94
De aangeboden suggesties voor combinaties met andere producten of andere diensten, zoals bijvoorbeeld toegang tot een videoplatform of voordeelabonnement	Amazon.nl	105	4,90
De aangeboden mogelijkheden van verschillende verkooppartners van de webshop (dus dat je het product via verschillende partners kunt kopen via Bol.com/Amazon.nl)	Bol.com	176	5,28
De aangeboden mogelijkheden van verschillende verkooppartners van de webshop (dus dat je het product via verschillende partners kunt kopen via Bol.com/Amazon.nl)	Amazon.nl	105	5,16
Het prijsniveau van de producten	Bol.com	176	4,95
Het prijsniveau van de producten	Amazon.nl	105	5,50
De bereikbaarheid (in geval van problemen)	Bol.com	104	5,73
De bereikbaarheid (in geval van problemen)	Amazon.nl	45	5,18
De reactiesnelheid (in geval van problemen)	Bol.com	104	5,61
De reactiesnelheid (in geval van problemen)	Amazon.nl	45	5,31
De vriendelijkheid (in geval van problemen)	Bol.com	104	5,85
De vriendelijkheid (in geval van problemen)	Amazon.nl	45	5,73
Het resultaat van de inspanningen	Bol.com	104	5,66
Het resultaat van de inspanningen	Amazon.nl	45	5,42
Al met al ben ik tevreden over Bol.com/Amazon.nl	Bol.com	176	5,98
Al met al ben ik tevreden over Bol.com/Amazon.nl	Amazon.nl	105	5,55
Tot dusverre zijn mijn verwachtingen vervuld door	Bol.com	176	5,84
Tot dusverre zijn mijn verwachtingen vervuld door	Amazon.nl	105	5,41
Over het algemeen ben ik tevreden over de kwaliteit van de	Bol.com	176	5,89
Over het algemeen ben ik tevreden over de kwaliteit van de	Amazon.nl	105	5,45
Ik vind een groot aantal klanten belangrijk voor een webshop als Bol.com/Amazon.nl	Bol.com	176	4,97
Ik vind een groot aantal klanten belangrijk voor een webshop als Bol.com/Amazon.nl	Amazon.nl	105	4,91
Ik vind een groot aantal verkooppartners belangrijk voor een webshop als Bol.com/Amazon.nl	Bol.com	176	4,96
Ik vind een groot aantal verkooppartners belangrijk voor een webshop als Bol.com/Amazon.nl	Amazon.nl	105	4,93
Ik zal Bol.com/Amazon.nl aan mijn vrienden aanbevelen	Bol.com	176	5,70
Ik zal Bol.com/Amazon.nl aan mijn vrienden aanbevelen	Amazon.nl	105	5,42
Ik ben van plan Bol.com/Amazon.nl in de toekomst weer te	Bol.com	176	6,21
Ik ben van plan Bol.com/Amazon.nl in de toekomst weer te	Amazon.nl	105	5,80
Ik ben van plan om in de toekomst meer bij Bol.com/Amazon.nl	Bol.com	176	4,47
Ik ben van plan om in de toekomst meer bij Bol.com/Amazon.nl	Amazon.nl	105	4,61

