

INTERVIEW

Ben Thompson

Wie de vraagzijde beheerst, wint

RUBEN VAN OOSTEN
Vakredacteur

Sinds 2014 schrijft Ben Thompson fulltime vanuit Taiwan als onafhankelijk analist over de strategie van de grote technologiebedrijven voor zijn blog *Stratechery* (kader 1). Thompson beschrijft zichzelf als “theoretisch fysicus van de bedrijfs wereld” en boeit lezers die geïnteresseerd zijn in zowel strategie als bestuurders bij technologiebedrijven, durfkapitalisten en investeerders.

Thompson, die een MBA van de Kellogg School of Management heeft en voor Apple en Microsoft werkte – maar dat nu niet meer doet; zie zijn omvangrijke *ethics statement* – gebruikt zijn zelfontwikkelde Aggregation-theorie als het raamwerk dat zijn analyse ondersteunt. Deze theorie is gebaseerd op zijn ervaring vanuit de strategische machinekamer en levert daarom waardevolle nieuwe inzichten op, vooral als het gaat om platformen als aggregators.

Bij de afronding van dit *ESB*-dossier was ik in de gelegenheid om Ben Thompson te interviewen, en hem te vragen naar enkele van de recente strategische keuzen van de grote technologiebedrijven.

Een punt van zorg in dit dossier is of grote techbedrijven daadwerkelijk te maken hebben met hevige concurrentie. Is dat zo?

“Google, Facebook, Amazon, Microsoft en Apple – elk van deze bedrijven is erg sterk in zijn kernactiviteiten. Ze opereren allemaal op verschillende markten, Apple met hun apparaten, Microsoft met bedrijfssoftware in de

cloud, Amazon met e-commerce, Google met zoeken, en Facebook met hun tijdverspillend netwerk.

Elk bedrijf wordt geconfronteerd met zeer weinig concurrentie op deze kernactiviteiten. Ik denk dat ze allemaal in sommige opzichten gemotiveerd zijn om actief te worden in andere industrieën, zodat ze kunnen zeggen dat ze met concurrentie te maken hebben. Wanneer dit zo lijkt te zijn, helpt dat om de regulering van hun kernactiviteiten te voorkomen.”

Kunt u de theorie die u hebt ontwikkeld kort uitleggen?

“Aggregatietheorie begint met een verdeling van een markt in een aanbod, distributie en vraag. In het pre-internet tijdperk waren er feitelijk twee manieren om grote winsten te maken. De eerste is door een horizontaal monopolie tot stand te brengen op een van deze drie onderdelen van de markt. De tweede is om twee van de onderdelen – aanbod en distributie – verticaal te

Wat is *Stratechery*?

KADER 1

De blog *Stratechery.com* – een samentrekking van *strategy* en *technology* – heeft abonnees in meer dan 85 verschillende landen. Thompson schrijft wekelijks uitgebreide gratis artikelen en heeft ook een abonneeservice voor dagelijkse updates: 10 dollar per maand of 100 dollar per jaar.

Engelse versie:
esb.nu/Thompson

integreren, zodat het bedrijf een concurrentievoordeel heeft bij het leveren van een goed aan consumenten aan de vraagzijde. Een krantenuitgever is eigenaar van de krant en kan nieuwsberichten bundelen met advertenties. Dat is hoe de uitgever winst maakt. Belangrijk is dat voor de opkomst van het internet de transactiekosten erg hoog waren voor de consument die een bredere set keuzes wilde.

Het internet heeft echter de grenzen met de distributie vervaagd: de transactiekosten zijn nu nul en de distributie is in principe gratis. Als distributeur is de uitdaging nu om een grote groep consumenten te benaderen, of anders gezegd: om een portal te creëren via welke de consumenten naar aanbieders zoeken. Als het platform dat doet, hebben ze een machtspositie ten opzichte van de aanbieders. En bij elke verbinding die ze faciliteren kunnen ze een advertentie plaatsen.

Bovendien, vanwege het overwicht dat de eigenaar van de portal heeft ten opzichte van aanbieders, kunnen ze specifieke bundels met verschillende diensten samenstellen voor elke consument, op basis van individuele voorkeuren. Ik noem dat aggregatie. En als gevolg daarvan is er een aanzienlijke kwaliteitsverbetering voor de consument. Het bedrijf met de meeste gebruikers zal de markt beheersen, en daarom is de belangrijkste factor die het succes bepaalt de gebruikerservaring die leidt tot felle *winner-takes-all*-effecten (Thompson, 2015)."

In welke sectoren moeten gevestigde bedrijven zich zorgen maken over aggregators?

"Om te weten of een markt vatbaar is voor aggregatie, moet je eerst weten of er iets in de markt is dat gedigitaliseerd kan worden. Daarvoor moet je inzicht hebben in wat de belangrijkste spil in die industrie is. Als het kan worden gedigitaliseerd, zal er massale concurrentie en een tendens naar centralisatie zijn.

Airbnb is een prachtig voorbeeld, omdat het laat zien dat er verrassende onderdelen van een bedrijfsmodel zijn die kunnen worden gedigitaliseerd. En omdat het een hele industrie kan verstoren. De grootste waarde die hotels hadden, bleken niet hun voorzieningen te zijn, maar het consumentenvertrouwen dat dit betrouwbare en veilige plekken waren om te overnachten. Airbnb kon het vertrouwen in privé-woningen digitaliseren met een eBay-achtig reputatiemodel. Wat het betekende was dat vertrouwen nu niet langer de dominante factor is, maar een van de vele prioriteiten, samen met de kwaliteit van de kamer en de locatie. Het maakte de hotels niet zozeer overbodig, maar het zorgde ervoor dat ze op

andere dingen concurreerden dan voorheen.

Ik heb ook veel geschreven over uitgevers. Een krant op internet zetten is relatief eenvoudig, en daarom is de kracht en implicatie van de aggregatietheorie veel groter in die sector dan in bijna elke andere sector. Uitgevers konden de krant, het tijdschrift of het boek fysiek voor de consument neerleggen, waardoor ze aantrekkelijk werden voor adverteerders. Na de entree van Google en Facebook maakten deze de verspreiding van tekst gratis en aggregateerden ze de aanbieders.

Er is op internet een schier oneindige keuze: je kunt elke gewenste krant lezen en alles bestellen wat je maar wil. De macht ligt nu bij de plaats waar gebruikers naartoe gaan wanneer ze iets zoeken en dus waar ze beginnen in deze wereld van overvloed. "

Als distributie zo belangrijk is, waarom bent u dan begonnen met een onafhankelijk blog?

"In zekere zin zorgde digitalisering ervoor dat mijn bedrijfsmodel werkte. Ik bevind me aan de ene kant temidden van bloggers en journalisten over het dagelijkse nieuws van technologie en producten, en aan de andere kant van financiële analisten op Wall Street die praten over de financiële overzichten van deze bedrijven. Daar was een niche voor artikelen over waarom bedrijven bepaalde beloften doen, hoe dat aansluit op het bedrijfsmodel van een bedrijf en hoe de strategische beslissingen doorwerken in de financiële resultaten.

Het internet opende daarnaast een hele markt met daarop voldoende mensen die geïnteresseerd zijn in mijn werk, en die er direct voor betalen. Het bezetten van die plek in het midden vereiste bepaalde hulpmiddelen en mogelijkheden die het internet kon realiseren.

U legt de nadruk op digitalisering en distributie, maar een bedrijf als Amazon breidt zich juist uit naar fysieke goederen zoals medicijnen (PillPack), supermarkten (Amazon Go) en retail (Alexa). Hoe zit dat?

"De bedrijven die grote gebruikersbestanden hebben, zijn de bedrijven waar consumenten als eerste naar toe gaan. In het geval van Amazon begint vijftig procent van de shoppers in de Verenigde Staten met te zoeken op Amazon.com. Aangesloten op een dergelijk platform worden bedrijven of merken onmiddellijk enorm veel waardevoller dan wanneer ze zelfstandig zijn, omdat Amazon (of Google of Facebook) hun volledige gebruikersbestand op hen los kan laten – wat een enorme waarde toevoegt voor elk bedrijf, product of generiek merk dat ze kopen. Het gaat dus niet langer



om de synergieën met betrekking tot distributie en productie met de andere delen van het bedrijf, zoals in de klassieke fusie- en overname-analyse.”

Wat betekent dit voor leveranciers?

“Wat het zo krachtig maakt, is dat wanneer een platform alle gebruikers heeft, aanbieders op het platform moeten komen op hun eigen voorwaarden. Aanbieders hebben een zeer egocentrisch denkbeeld, omdat ze denken dat ze de enige zijn die ertoe doen. Maar dat is niet langer het geval. De macht is verschoven van verticale integratie en het bezit van de aanbodkant naar het via een platform bezitten van gebruikers, en Google en Facebook zijn de bedrijven die nu deze aanbodkant hebben.

Kranten in Europa zijn bijzonder gefrustreerd over Google en probeerden Google ertoe te brengen om te betalen voor hun inhoud. Maar nadat *Google News* zich uit Spanje had teruggetrokken, smeekten de kranten Google twee weken later al om terug te komen. Dat komt omdat Google niet hun inhoud steelt, Google levert ze gebruikers.

Het goede nieuws is dat dit ook een soort van richting biedt op hoe te concurreren. Concurreren is mogelijk door een sterk gedifferentieerde inhoud en een sterk gedifferentieerd aanbod, of dit nu een e-commerce-product of publicatie is. Differentiatie motiveert gebruikers om een aanbieder buiten Google of Facebook te vinden. Ik adverteer bijvoorbeeld niet op Google of Facebook, maar weet dat eindgebruikers

mij direct vinden en dan direct betalen. En daardoor is mijn opbrengst hier per gebruiker veel hoger dan op elke andere door advertenties ondersteunde site.”

Zijn de consumenten beter af?

“Ja. Dankzij internet krijgen consumenten veel meer inhoud van hoge kwaliteit, in veel meer gespecialiseerde niches, dan voorheen mogelijk was. Traditionele kranten schreven nooit over de strategie van bedrijven in combinatie met technologie. Het was een volledig achtergestelde markt, en hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor e-commerce of Airbnb. Is het slecht voor consumenten dat ze een miljoen meer opties hebben om te overnachten? Ik denk van niet.

Het feit dat uitgevers of hotels klagen, is niet representatief voor het feit of het goed of slecht is voor de consument. Het betekent alleen maar dat ze het moeilijk hebben, omdat ze bedrijven hebben opgebouwd die gebaseerd zijn op het oude model van het aanbod controleren en de distributie laten groeien. Grote bedrijven worden dus niet getroffen door Google of Facebook, maar door het internet en het feit dat de distributie nu gratis is.”

Denkt u dat de Europese Commissie gelijk had toen ze Google beboette voor het overtreden van de regels?

“Ik heb erg veel moeite met de beslissing van de Europese Commissie over *Google Shopping* en vind het een voorbeeld van de gebrekkige benadering van

de Europese Commissie. Ten eerste is het product van Google een reclameproduct, en ik ben huiverig voor toezichthouders die het recht van een bedrijf om geld te verdienen verstoren. Ten tweede, wat de Commissie van Google wil, is dat Google mensen die zoeken naar schoenen ook verwijst naar andere vergelijkingsites, in plaats van ze enkel naar schoenen te verwijzen. Op de een of andere manier beschouwt men dat als in het belang van de consument, om zo van Google te eisen dat het zijn product verslechtert. Ik denk dat de Europese Commissie meer gericht is op concurrentie dan op kwaliteit voor de consument.

De beslissing van de Europese Commissie over Android is anders. Google's beperking op OEM [het besturingssysteem, red.], om zelfs geen alternatieve versies van Android te mogen maken, was duidelijk concurrentiebeperkend. Op dat punt denk ik dat Google ongelijk had. Op sommige andere punten denk ik dat we voor bedrijven het recht moeten behouden om van hun innovatie te profiteren.

Tegelijkertijd zorgt de Amerikaanse aanpak met zijn focus op consumentenwelzijn ook voor duidelijke problemen, omdat er eigenlijk niets gebeurt.”

U hebt geschreven dat de overname door Facebook van Instagram de grootste reguleringsfout was van het afgelopen decennium. Waarom?

“Het probleem met Facebook dat Instagram kocht, was dat ze als gevolg van de fusie eindgebruikers verwierven en een netwerk kochten. De belangrijkste verandering in de regelgeving die ik zou voorstellen, is dat een bedrijf dat is gebaseerd op netwerkeffecten, geen toestemming mag krijgen om een ander bedrijf te kopen dat is gebaseerd op netwerkeffecten, hetgeen dus betekent dat een sociaal netwerk geen ander sociaal netwerk mag overnemen.

We hadden het zojuist over bedrijven die veel betalen voor de aankoop van andere bedrijven omdat ze deze kunnen aansluiten op hun gebruikersbestand, en om de waarde die dit dan toevoegt. Adverteren gaat over schaalvoordelen. En door de fusie bezit Facebook nu meerdere grote gebruikersbestanden – Facebook en Instagram en WhatsApp – en kunnen ze een gemeen-

schappelijk advertentiesysteem opbouwen dat op elk van die onderdelen past, waardoor ze de enorme schaalvoordelen kunnen benutten.

Als Facebook Instagram nu niet bezat, zou het bedrijf in enorme problemen verkeren, omdat Instagram een serieuze bedreiging zou zijn geworden voor Facebook. Met andere woorden: als Facebook het concurrerende sociale netwerk niet had mogen kopen, zou de markt werken.

Het is een regelgevingsfout omdat er, als gevolg van deze acquisitie, gesproken wordt over zwaardere regelgeving. Neem bijvoorbeeld de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), waar ik erg kritisch over ben. De AVG maakt het extreem moeilijk om een uitdager te creëren voor Google en Facebook, omdat de regelgeving volledig op deze bedrijven is gericht.

Nu heb je een situatie waarin falende regelgeving in het fusie- en overnameproces heeft geleid tot slechtere regelgeving voor gegevensbescherming – de AVG dus – waardoor het nog minder waarschijnlijk is dat een concurrent tot de markt kan toetreden.”

Denkt u dat ze in de bestuurskamer van Facebook bang zijn voor opsplitsing?

“De voor de hand liggende oplossing zou zijn om Facebook, Instagram en WhatsApp op te splitsen. Maar de realiteit is dat het niet duidelijk is welke schade Facebook toebrengt. Ze zijn niet schadelijk voor de consument, omdat ze een gratis service bieden die consumenten hoog waarderen. Bovendien is Facebook niet anti-competitief, omdat iedereen op hun platform mag komen. Uitgevers houden gewoon niet van Facebook, omdat het in de publicatiewereld ongebreidelde concurrentie creëert.

Voor zover er schade is, is dat waarschijnlijk in de advertentiemarkten, in die zin dat er buiten Facebook een afnemend aantal andere plekken zijn waarop het wenselijk is om te adverteren. Maar tegelijkertijd zijn er op het internet gigantisch veel andere plekken om te adverteren. Het aanbod is dus niet beperkt. Facebook verdient gewoon meer geld omdat ze beter zijn in het bereiken van de consument.

Daarmee komen we weer terug op de vraag waarom de Instagram-acquisitie zo problematisch was, want als men het besluit om de fusie goed te keuren eenmaal heeft genomen, dan is het niet meer duidelijk hoe je die ongedaan kunt maken. Bij Google kun je discussiëren over de mate waarin ze het zoeken hebben gemonopoliseerd. Maar bij Facebook is het erg onduidelijk wat ze precies doen dat illegaal is.”

LITERATUUR

Thompson, B. (2015) *Aggregation theory*. Artikel op stratechery.com.