

CROWDFUNDING: VERKENNING VAN EEN GROEIEND FENOMEEN

Het principe van crowdfunding is allesbehalve nieuw. Zowel de charitatieve als de zakelijke markt heeft een lange ervaring met het ophalen van kleine bedragen bij grote aantallen mensen. Wel nieuw is dat de ‘inzameling’ nu veel gemakkelijker, sneller en goedkoper verloopt via platforms op internet als Kickstarter, Indiegogo en Kiva. In 2015 ging er bijna vijfendertig miljard dollar om via dergelijke crowdfunding-sites. Toch gaat het om een nog tamelijk jong fenomeen waarvan niet alle aspecten altijd even goed worden begrepen, zelfs niet door degenen die eraan deelnemen. In een speciale editie over crowdfunding peilt *California Management Review* onder andere hoe kenners van uiteenlopende bedrijfstakken de verdere toekomst zien voor deze financieringsbron. Ook wordt in kaart gebracht welke vragen nog open staan. In een inleidend artikel worden de verschillende bijdragen geïntroduceerd. Het veld wordt ingedeeld in de te onderscheiden categorieën (eigen versus vreemd vermogen, enige vorm van beloning versus louter liefdadigheid). Aan de hand van een typologie kunnen starters bepalen welke platforms en beloningsstrategieën in hun geval wellicht het meest geschikt zijn. De voor- en nadelen van crowdfunding voor startende ondernemers en investeerders zijn in kaart gebracht. En er wordt verkend welke invloed crowdfunding zou kunnen hebben op startend ondernemerschap, innovatie en ongelijkheid. Zowel geografisch als naar persoonlijke kenmerken lijkt crowdfunding meer mensen in staat te stellen een eigen bedrijf te beginnen. Bovendien lijkt crowdfunding een belangrijke aanvullende prille financieringsbron te zijn nu durfkapitalisten geneigd zijn pas wat later in te stappen bij starters. Verder lijkt het realistisch een concentratie van het aantal sites voor crowdfunding te verwachten.

L. Fleming & O. Sorenson (2016). Financing by and for the Masses – An Introduction to the Special Issue on Crowdfunding. California Management Review, 58/2, Winter, pp. 5-19.

VIER VALKUILEN VOOR ONLINE-MARKTPLAATSEN

Succesvolle marktplaatsen op internet hebben lage kosten en hoge marges en kunnen zich dankzij de netwerkeffecten goed verdedigen. Dus proberen veel starters en investeerders de volgende eBay, Airbnb of Uber te ontwikkelen. De uitdaging blijft onverminderd groot. Op basis van hun gezamenlijke advies- en investeringservaring behandelen de auteurs in dit artikel vier potentieel fatale valkuilen: te snelle groei, gebrek aan vertrouwen en veiligheid voor gebruikers, verkeerde loyaliteitsprikkels voor gebruikers, en regelgeving. In hun groeibeleid moeten startende platforms niet te zwaar tillen aan het ‘first-mover advantage’, beseffen dat een te snelle groei het businessmodel onder druk zet en dat de verkeerde soort groei het prestatievermogen kan ondermijnen. Vertrouwen en veiligheid vragen om een verzekering voor deelnemers, keuring en certificering van deelnemers, bemiddeling bij conflicten en veilige betalingsdiensten. Verder moet nuchter worden gekeken naar het risico van ‘disintermediation’ – ofwel de kans dat transactiepartijen elkaar vinden op het platform en vervolgens buiten het platform om met elkaar in zee gaan. Dit overkomt iedere marktplaats, maar zo lang het platform waarde biedt (transparantie, lage zoek- en transactiekosten) zullen verreweg de meeste partijen liever via het platform dan direct met elkaar zaken doen. Op het punt van regelgeving, ten slotte, geldt het devies: profileer jezelf voordat je een etiket opgeplakt krijg door tegenstanders of de media; kies zelf de tijd en plaats voor de onderhandelin-

gen met regelgevers; verzet je niet alleen, maar kom met constructieve ideeën; en blijf rustig maar zorg dat je beschikt over een machtsmiddel. Mede door de komst van nieuwe technologie als 3D-printing en *virtual reality* zullen marktplaatsen op internet alleen maar belangrijker worden – en de hier geboden adviezen dus ook.

A. Hagiu & S. Rothman (2016). *Network Effects Aren't Enough*. *Harvard Business Review*, 94/4, April, pp. 65-71.

WINNEN MET PLATFORMS

Toen Apple in 2007 de eerste iPhone uitbracht, verdienen vijf fabrikanten negentig procent van de totale winst in de markt voor mobiele telefoontoestellen. Acht jaar later had Apple al die winst (en nog wat meer) naar zich toetrokken. Het deed dit door de markt niet alleen als een 'pijplijn' te benaderen – aan de ene kant de middelen erin en aan de andere kant het aanbod voor de markt eruit – maar ook een platform op te bouwen en de bijbehorende wetten voor de strategievorming in praktijk te brengen. Nog steeds hebben veel pure 'pijplijn'-aanbieders een sterke concurrentiepositie. Maar de ervaring (zie onder meer Apple, Uber, Airbnb) leert dat platforms het bijna altijd winnen zodra ze actief worden in zo'n markt. Daarom, aldus de auteurs, proberen 'pijplijnreuzen' als Walmart, Nike, John Deere en GE allemaal uit alle macht platforms op te bouwen in hun modellen. Om dat met succes te doen, zullen zij op drie fronten moeten overschakelen: van het beheersen van middelen naar het laten 'samen-spelen' van middelen, van het optimaliseren van interne processen naar het faciliteren van externe interacties, en van het opvoeren van de klantwaarde naar het opvoeren van de waarde van het ecosysteem. De concurrentiestrijd krijgt andere trekken, aldus de auteurs. Want in het (overigens nog steeds geldige) vijfkrachtenraamwerk van Porter wordt geen rekening gehouden met netwerkeffecten. Vanuit ogenschijnlijk volstrekt andere sectoren of vanuit het platform zelf kan tegenwoordig opeens concurrentie opdoemen. Dat betekent onder meer dat bedrijven goed moeten bedenken wie zij tot hun platform toelaten en wat zij die partijen daar toestaan te doen.

M.W. van Alstyne, G.G. Parker & S.P. Choudary (2016). *Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy*. *Harvard Business Review*, 94/4, April, pp. 54-62.

OMGAAN MET ACTIVISTISCHE NGO'S

PETA (People for the Ethical Treatment of Animals) voerde campagne tegen internationale kledingmerken uit protest tegen het zogeheten 'mulesing' (zonder verdoving wegsnijden van vel en vlees rondom de staart van lammeren). Greenpeace dwong International Finance Group om haar aandeel in Olam International af te stoten, Eon om kolencentrales stil te leggen en Shell om het platform Brent Spar op land te ontmantelen. Het zijn slechts enkele voorbeelden van non-gouvernementele organisaties (NGO's) die proberen om afzonderlijke ondernemingen en zelfs complete bedrijfstakken tot verandering te dwingen. Ondernemingen doen er daarom goed aan om in hun kijk op de dynamiek in de markt ook rekening te houden met deze nieuwe categorie 'concurrenten' van 'niet-marktgerichte spelers'. In dit artikel wordt daarvoor een handvat aangereikt in de vorm van een conflictmodel dat een classificatie biedt van de wederzijdse partijen en hun vermoedelijke opstelling in het conflict. Het (wiskundig onderbouwde) model helpt duidelijk te maken welke NGO's zich bij uitstek vijandig opstellen, en waarom; waarom sommige NGO's bedreigingen uiten terwijl andere snel en zonder waarschuwing in de aanval gaan; en welke ondernemingen het kwetsbaarst zijn voor vijandige campagnes. Het model maakt botsingen tussen NGO's en bedrijven beter voorspelbaar en kan ze misschien zelfs helpen te voorkomen, dat laatste vooral door duidelijk te maken hoe zowel de NGO als de onderneming zich waarschijnlijk zal opstellen, dit gelet op de specifieke overtuigingen van de NGO in kwestie en de kwetsbaarheid en initiële reactie van de onderneming die erdoor onder vuur wordt genomen.

G.D. Markman, Th.L. Waldron & A. Panagopoul (2016). *Organizational hostility: why and how nonmarket players compete with firms*. *Academy of Management Perspectives*, 30/1, pp. 74-92.