

Expertgroep

Marketplaces: start your own Platform

Businessmodellen en strategieën ontleed



shopping
tomorrow

Takeaways

1. Bij het zelf opzetten van een marktplaats komen veel dingen kijken. Het is een businessmodel-transformatie, waar alle afdelingen van een organisatie bij betrokken zijn.
2. Er bestaan veel businessmodel-bouwstenen waaruit één passend model kan worden samengesteld. Het is echter van belang om eerst je eigen positie te bepalen ten opzichte van de markt en de klant. Waar voegt de marktplaats de meeste waarde toe voor jouw organisatie? Kies vervolgens de daarbij passende attributen (uit het voorgestelde model).
3. Het businessmodel kan worden doorgerekend naar een businesscase aan de hand van verschillende verdienmodellen. Dit helpt bij het inschatten van de haalbaarheid van het marktplaatsidee.

Host



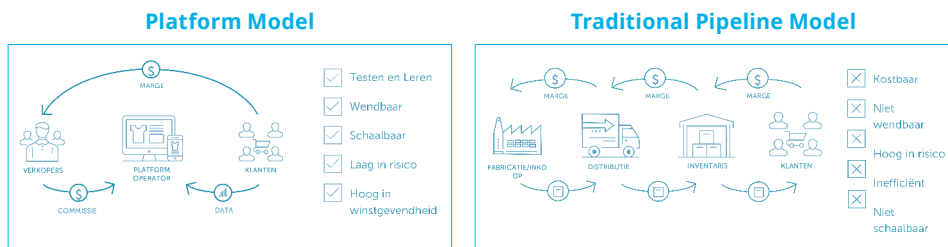
Voorzitter



Hoe kies je het juiste businessmodel en de juiste marktplaatsstrategie?

Overweeg jij net als MediaMarkt, Decathlon en kleertjes.com om een marktplaats te starten, maar twijfel je nog over de vorm? In deze blueprint lees je welke businessmodellen en strategieën mogelijk bij je onderneming passen.

In een platformmodel vervul je als organisatie de rol van 'operator' en breng je vraag en aanbod bij elkaar alvorens de verkoop te faciliteren. Daarmee onderscheidt het zich van het traditionele pijplijnmodel:



Binnen marktplaatsen kunnen klanten en verkopers zowel particulier als zakelijk zijn. De bekendste marktplaatsen zijn b2c-platformen. Elders in de supplychain ontstaan er ook b2b-platformen, denk aan Orderchamp. De c2c-platformen bestaan al langer, bijvoorbeeld eBay.

Marktplaatsen kunnen zich richten op goederen, diensten, banen of een combinatie hiervan. Een marktplaats kan besluiten dit aanbod deels in eigen beheer aan te bieden, dus zelf als verkoper actief te zijn op het platform. Daarnaast kan het volledige assortiment van externe verkopers afkomstig zijn. Sommige marktplaatsen kiezen ervoor om vooraf een kwalificatie te doen om een verkoper toe te laten, de zogeheten 'curated marketplaces'. Ditzelfde gebeurt ook met het door de verkoper aangeboden assortiment. Daartegenover staan de 'non-curated marketplaces', waarbij de beoordeling om verkoper te worden minimaal tot nihil is.

Daarnaast zien we op het gebied van verdienmodellen ook allerlei verschillende vormen ontstaan. Marktplaatsen kunnen sellers verkoopcommissie vragen en/of een vast bedrag voor hun platformfunctie, maar ook het aanbieden van fulfilment of advertentieruimte wordt steeds populairder.

Oftewel, er zijn veel keuzes te maken in de aanloop naar het starten van een marktplaats. We geven je graag uitleg en handvatten om te bepalen welk model het beste bij jouw organisatie past.

Veel leesplezier!

[Marketplaces: start your own Platform](#)

1. Welke businessmodellen zijn er?

Er is een groot aantal businessmodellen mogelijk. Welke samenstelling past bij jouw organisatie?

1.1 Drie groepen

Als je wilt starten met een marktplaats, ga je jezelf verdiepen in de verschillende businessmodellen. Täuscher en Laudien¹ analyseerden de businessmodellen van 100 marktplaatsen. Zij onderscheiden drie groepen op basis van de volgende vragen:

- **Wat is de waardecreatie?**
Hoe kunnen kopers bij je terecht, hoe wordt de prijs bepaald, zijn er reviews van verkopers?
- **Hoe wordt de waarde geleverd?**
Welk voordeel bied je, welke doelgroep ga je bedienen, in welke regio?
- **Wat is het verdienmodel?**
Pak je enkel een *fee* op de transacties, of ga je ook op andere manieren geld verdienen?

Hieronder vind je het complete overzicht, met alle opties die er zijn. In dit overzicht zijn ook de keuzes van Catawiki (C) en Vinted (V) weergegeven. Onder het model gaan we nader in op de activiteiten van deze bedrijven.

	Business Model attributen	Specificaties (kies uit deze modules)				
Waardecreatie dimensie	Platform type	Web-based platform		Mobiele app		
	Kernactiviteit	Data services	Gemeenschapsofbouw	Content creatie		
	Prijs ontdekking	Vaste prijzen	Bepaald door verkopers	Bepaald door kopers	Veiling	Onderhandeling
	Recensie systeem	Gebruikersrecensies		Recensie door marktplaats	Geen	
Waardelevering dimensie	Belangrijkste waarde propositie	Prijs/Kosten/Efficiëntie		Emotionele waarde	Sociale waarde	
	Transactie content	Product			Service	
	Transactie type	Digitaal			Offline	
	Industrie omvang	Verticaal			Horizontaal	
	Marktplaats deelnemers	C2C		B2C	B2B	
	Geografische omvang	Wereldwijd		Regionaal	Lokaal	
Verdienmodel dimensie	Belangrijkste inkomstenstroom	Commissies		Abonnementen	Adverteren	Service Verkoop
	Prijsmechanisme	Vast prijsbeleid		Markt prijsbeleid		Gedifferentieerd prijsbeleid
	Prijdiscriminatie	Gebaseerd op functie	Gebaseerd op locatie	Gebaseerd op hoeveelheid	Geen / Overig	
	Inkomstenbron	Verkoper	Koper	Derde partij	Geen / Overig	

C Catawiki
V Vinted

¹ TAUSCHER K., LAUDIEN S.M. (2018), UNDERSTANDING PLATFORM BUSINESS MODELS: A MIXED METHODS STUDY OF MARKETPLACES, EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, VOLUME 36, ISSUE 3, JUNE 2018

1.2 Toepassing van businessmodellen in de praktijk

Aan de hand van het bovenstaande model bespreken we de strategische keuzes die Catawiki en Vinted maakten bij het opzetten van hun marktplaats.

Catawiki (b2c)

Catawiki is een gesloten online veilingmarktplaats voor unieke objecten binnen Europa. Verkopers kunnen elke week objecten aanbieden ter veiling aan consumenten. Dit zijn kernmerken van het businessmodel:

- **Mobiele app & website:** via zowel de website als de app kunnen biedingen worden uitgebracht op de unieke objecten, waarbij de app extra gebruikersvoordelen biedt.
- **Prijsontdekking:** het platform hanteert een duidelijk veilingmodel en rekent zelf een commissie over elke transactie.
- **Belangrijkste waardepropositie:** via Catawiki kunnen zowel verkopers als consumenten een prijs- en schaalvoordeel bereiken. Producten kunnen meerdere malen worden aangeboden bij uitblijven van verkoop.
- **Transactie-content:** op Catawiki worden enkel producten aangeboden, geen diensten. Het platform onderscheidt zich door het gemak van bieden, de kwalitatief hoogwaardige verkopers en de service.
- **Inkomstenbron:** verkopers betalen een commissie van 12,5% over iedere transactie, waarbij de consument een commissie van 9% afdraagt aan Catawiki. Ook kosten voor verzending en eventuele import fees worden betaald door de consument.

Vinted (c2c)

Vinted is een marktplaats voor tweedehands kleding die in heel Europa actief is en in 2020 de Nederlandse marktplaats United Wardrobe heeft overgenomen. In het businessmodel springen de volgende zaken in het oog:

- **Platform:** je kunt zowel via de website als via de app shoppen bij Vinted. De app heeft een duidelijke meerwaarde voor verkopers: zij kunnen direct foto's maken en producten uploaden.
- **Inkomstenbron via kopers:** de verkopers bepalen zelf hun prijs en ze ontvangen 100% van dit bedrag. Kopers betalen daarnaast een vaste fee plus een percentage per product aan *buyer protection*. Dit verzekert kopers van ontvangst en authenticiteit van het product. Dit wordt transparant weergegeven.
- **Gebruikersrecensies:** als je iets koopt via Vinted kun je de verkoper beoordelen. Die rating is een cruciaal aspect waar andere potentiële kopers vervolgens weer op letten.

Andere voorbeelden

Uber is een goed voorbeeld van een marktplaats die nu verschuift van de waardepropositie prijs/kosten/efficiëntie uit het model, naar emotionele waarde; consumenten accepteren een hogere ritprijs omdat ze het platform wereldwijd vertrouwen.

Mohi is een app waarin je boeken, artikelen, films en muziek kunt ontdekken die worden aangeraden door bekenden of influencers, een goed voorbeeld van de sociale waardepropositie.

2. Verdienmodellen

In het overzicht met businessmodel-attributen worden verschillende inkomstenstromen genoemd, die we hieronder zullen doornemen.

2.1 Commissies

Veruit het meest populaire verdienmodel voor een marktplaats is het vragen van een commissie bij iedere transactie. De marktplaats bemiddelt in de verkoop tussen vraag en aanbod. Zodra een klant een product koopt van een verkoper gaat een deel (een vaste of variabele fee) van de omzet naar de operator: commissie. Dit verdienmodel is ideaal voor bedrijven waarbij facturatie eenvoudig is en diensten waarbij tegen betaling waarde wordt toegevoegd. Het grootste voordeel voor de verkopende partij is dat hij alleen iets betaalt als er een verkoop plaatsvindt. Het risico is laag en dit maakt aansluiting op de marktplaats aantrekkelijk, wat weer tot een snelle groei van het aantal partners kan leiden. Vanuit de operator gezien is dit in de meeste gevallen het meest lucratieve model. Bekende marktplaatsen zoals bol.com, maar ook Decathlon, kleertjes.com en fonQ, gebruiken allemaal commissie als primaire inkomstenbron.

Voor marktplaatsen die zich vooral richten op productverkoop zijn commissies over de verkoop (vaak afhankelijk per categorie en branche) de meest voor de hand liggende keuze. Kijken we naar platforms met diensten, zoals Spotify, dan zit het verdienmodel voornamelijk in abonnementen. Daar gaan we zo nader op in.

2.2 Advertenties

Sponsored listings en advertenties kunnen verkopers helpen meer zichtbaarheid te genereren voor hun producten of voor hun merk. Ze kunnen op verschillende plekken verschijnen, zoals op product- en categoriepagina's, op de homepage of in de checkout, maar je kunt ook denken aan gesponsorde blogposts en verwijzingen in nieuwsbrieven.

Productsponsorship werkt het best op productgeoriënteerde marktplaatsen. Om dit commercieel te maken zijn er verschillende manieren: je kunt verkopers laten betalen voor individuele product listings of je neemt promoties op in een hoger geprijste abonnementsvorm.

De uitdaging? Het draait allemaal om volume. Verkopers geven geld uit aan advertenties en in ruil daarvoor verwachten ze ROAS (Return On Advertising Spend), wat alleen mogelijk is bij voldoende bezoekers. Als het aantal bezoekers toeneemt kun je het advertentiemodel eenvoudig mee laten schalen; hoe groter de zichtbaarheid, hoe hoger de prijs die de verkoper wil betalen.

2.3 Services

Schaalbaarheid is een absolute voorwaarde voor platformen. Wanneer er ook logistiek voorhanden is, is het een optie om de verkoper voordelig te laten verzenden of de logistiek geheel uit handen te nemen. Denk bijvoorbeeld aan het aanbieden van verzendlabels. Mocht de operator over een warehouse beschikken, dan kunnen de producten van een verkoper mee in het bestaande logistieke proces.

Enmaal aangesloten op het platform kan de verkoper ook worden ondersteund met verschillende andersoortige diensten. Denk aan het vertalen van content bij internationale partijen, het bevorderen van vindbaarheid in Google, maar ook aan het faciliteren van klantenservice. Dit laatste wordt vaak gevraagd door merken.

2.4 Abonnementen

Om investeringskosten en/of jaarlijkse kosten te kunnen dekken zijn abonnementen aantrekkelijk voor een operator. Denk aan Spotify, Strava of LinkedIn, waarbij je als afnemer premium-functionaliteiten kunt ontvangen bij diverse abonnementen.

Voorbeelden van abonnementsmodellen:

- **Listing fee**

Natuurlijk zijn plaatsingskosten zeer aantrekkelijk voor operators, maar dat is pas een serieus verdienmodel bij voldoende autoriteit en verkeer. Een goed voorbeeld is eBay. De dynamiek zit dan ook in het karakter van de producten, zoals je die bijvoorbeeld vaak ziet op de diverse veilingssites. Een groot voordeel hiervan zijn de mogelijkheden per productcategorie om op en af te schalen.

- **Freemium**

Voordat je geld vraagt voor een listing zou je kunnen werken met een variabel transactiemodel, waarbij de eerste listings gratis zijn en verkopers daarna pas gaan betalen voor opname. Dit maakt starten laagdrempeliger en het levert natuurlijk ook razendsnel data en content op. Freemiums worden vaak gebruikt als opmaat naar een abonnementsvorm met als zeer bekend voorbeeld wederom Spotify: gratis starten en daarna opwaarderen naar een betaald abonnement om van muziek te genieten zonder vervelende reclame en met verbeterde functionaliteiten.

3. Hoe bepaal je welk model past?

Vanuit het perspectief van de klant (b2b en b2c) onderscheidt een platform zich door toegevoegde waarde, zoals:

- een groot assortiment dat gemakkelijk vind- en doorzoekbaar is;
- een goede prijs/waardepropositie dankzij transparantie in productattributen en prijzen;
- assortimentsdiepte doordat op elk productattribuut gezocht kan worden, denk bijvoorbeeld aan duurzame of biologische producten;
- lokale specialisatie;
- een persoonlijk keuzepallet dankzij advies, service, content en filteropties rondom specifieke behoeften;
- de ervaring van een onestopshop;
- een vertrouwenspositie dankzij goede referenties, bekendheid, content en betrouwbaarheid;
- de creatie van een community en andere value added services.

Vanuit het perspectief van de verkoper of distributeur is er een aantal mogelijke doelen die men met een marktplaats kan bereiken. Het is dus belangrijk om te kijken welke (combinatie van) doelen van toepassing is. Een verkoper begint door de doelen van de eigen organisatie op een rij te zetten. Vervolgens kan hij de doelen met de mogelijke businessmodellen van een marktplaats combineren, zoals:

- **Afzet vergroten:** marktplaatsen openen de poort naar mogelijke nieuwe klantdoelgroepen, productcategorieën, merken en andere wegen om de omzet te vergroten.
- **Afzetmarkten verbreden:** een marktplaats kan een middel zijn om nieuwe markten aan te boren, ook internationaal, en om te segmenteren.
- **Toegang tot een klantenbestand:** als potentiële klanten gebruik maken van bepaalde platformen, moet je daar als verkoper te vinden zijn om ze te bereiken en aan hen te kunnen verkopen.
- **Eindklantinformatie:** een marktplaats reduceert het aantal schakels in de distributieketen, waardoor (b2b-)bedrijven data over eindklanten kunnen vergaren.
- **Outsourcing:** door gebruik te maken van een bestaande marktplaats kun je een *market entry* laagdrempelig testen. Ook customer service kan hier deel van uitmaken. Door de schaalvoordelen die de marktplaats-operator heeft, kan deze zijn verkopers bepaalde services vaak goedkoper aanbieden dan zij die zelf kunnen organiseren. Denk onder andere ook aan logistiek, content-creatie en marketing.
- **Digitalisering op zich kan ook een doel zijn:** een organisatie maakt een marktplaats (en direct zelf verkopen) onderdeel van de gehele digitale (transformatie)strategie.

Zowel fabrikanten als distributeurs zien in eigen marktplaatsen vaak extra afzetkanalen. Echter, dit betekent niet meteen dat zij zich hier vol op werpen. Redenen hiervoor kunnen heel divers zijn: intern kan een marktplaats gezien worden als een concurrent voor de overige afzetkanalen, middelen kunnen ontbreken en het management kan nog niet overtuigd zijn van de meerwaarde. Dit biedt de zogenoemde *pure players* de mogelijkheid om in dit gat te springen.

Pure players hebben als hoofddoel het opzetten, beheren en uitbouwen van een marktplaats. Dankzij de platformoplossing proberen zij vraag en aanbod van leverancier en klant zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Zij hebben als grote voordeel dat ze geen rekening hoeven te houden met de interne *legacy* die fabrikanten en distributeurs wel kennen en kunnen zich hierdoor volledig wijden aan de uitwerking van de marktplaats. Hier staat tegenover dat ze vaak niet kunnen genieten van een goede reputatie en een uitgebreid bestand van loyale klanten. Hierdoor is het opstarten ervan mogelijk een risicovollere onderneming.

Voor een pure player is de klant het vertrekpunt. Wat heeft deze nodig? Wat verwacht hij? Om relevant te zijn en te blijven voor de klant zal de pure player steeds willen verbreden om diens behoeften af te dekken. Doordat er minder (logistieke) beperkingen zijn, kan dit relatief eenvoudig. Aan de andere kant zien we steeds vaker dat fabrikanten en distributeurs slechts bereid zijn om een gedeelte van het assortiment toe te laten op marktplaatsen, vanwege mogelijke concurrentie met hun andere afzetkanalen.

Het is van belang om eerst positie te bepalen. Wat zijn de doelen van je organisatie? Waar zie je jouw toegevoegde waarde? Hier kun je over nadenken. Je kunt je ook laten bijstaan door een ervaren consultant die je kan helpen met het uitwerken van de bouwstenen voor de visie van jouw marktplaats.

4. Businesscase

Welk verdien- of businessmodel het meest interessant voor jou is, bepaal je onder meer door vooraf te berekenen wat je jaarlijkse rendement is. Door het vooraf doorrekenen van een businesscase per gewenst model, bepaal je welk model het meest interessant is voor de korte termijn maar ook voor de langere termijn. Maar hoe doe je dat precies?

Mocht je investeerders of aandeelhouders hebben in jouw organisatie, dan is het raadzaam om je businesscase op drie niveaus door te rekenen:

- minimaal
- realistisch
- ambitieus

In de vorige paragrafen hebben we inzicht gegeven in de diverse verdienmodellen (omzetgeneratie), nu is het tijd om de winst- en verliesrekening compleet te maken en de kosten inzichtelijk te maken. Onderstaand beschrijven we de verschillende type kosten die toepasbaar zijn op het starten en ontwikkelen van een online marktplaats.

Er is een aantal belangrijke elementen om mee te nemen in de berekening van je businesscase. Hieronder vind je twee tabellen met daarin alle omzet- en kostengerelateerde aandachtspunten. Het overzicht is als checklist te gebruiken.

4.1 Omzet

Bruto-omzet eigen webwinkel	Marketing inkomsten platform	Marge inkomsten	Inkomsten voor fulfillment activiteiten
Bruto-omzet incl. BTW, incl. verzend- en betalingskosten	Trade marketing Affiliate (consumenten inzichten, trend data etc.)	Marge eigen (inkoop) producten	Verwerken verzendingen en retouren
Correctie voor retouren	Marketing bijdrage	Marge marktplaats producten	Opslag artikelen in DC

4.2 Kosten

Logistiek	Klantenservice	ICT	Marketing	Financieel	Team	Overhead en overige
Distributie centrum	Team	Licenties en SaaS kosten (bijv: marketplace platform, chat software, etc.)	SEA/SEO	Payment provider	Marketplace manager	Huisvesting (stroom, huur, Internet, schoonmaak etc.)
Verzendingen	Systemen	Hostingkosten	Social Media	BTW verrekening (ook internationaal)	Account developer	Faciliteiten (kantoorartikelen, lunchvoorzieningen etc.)
Verpakkingen	Couance budget	SLA's (backup, continuïteit)	Direct mail	Factureren aan sellers + incasso	Klantenservice (B2C, B2B)	Advieskosten
Inslag en replenishment	SLA en rapportage	Security (pen-testen etc. je slaat immers veel klantdata op)	Retargeting	Verzekeringen	ICT (product owner, developers, engineers etc.)	
Retour verwerking	Planning, flexibele schil	Support (aan sellers / merchants)	Affiliate marketing	Accountants	Marketing (Online marketeer, SEO, E-mail marketeer)	
Opslag artikelen	Klachtenprocessen	Ontwikkeling (bug fixes, updates, nieuwe functionaliteit)	Branding	Afschrijvingen (investeringen, platform development, bouw DC etc.)	Content en Category	
Vergunningen		Hardware (laptops etc)	TV / radio / billboards Merchandising Content marketing & PR			

Een businesscase van een marktplaats lijkt enigszins op een businesscase van een traditionele e-commerce organisatie. Aangezien de marges iets dunner zijn dan de gemiddelde retailmarge, zijn volume en schaalbaarheid speerpunten voor een marktplaats.

Dit betekent dat het langer duurt om een break-evenpunt te bereiken. De investeringen zijn immers groter (door de complexiteit van het platform, operatie en service) en de inkomsten zijn initieel lager.

De waarde van een grote generieke b2c-marktplaats zit hem vooral in volume. Daarom wordt bij platformen zoals Zalando en Amazon in de eerste jaren minder gekeken naar rendement en winst maar zijn groei in omzet, orderaantal, klantprofielen en CLV (Customer Lifetime Value) de belangrijkste KPI's om de waarde van een bedrijf te kunnen bepalen.

Toch is het wel belangrijk grip te krijgen op de marketingkosten (*cost per acquisition*). Zeker als er ook eigen producten of diensten verkocht worden is het belangrijk een splitsing te maken tussen de marges en online budgetten van de eigen producten en het productportfolio van de verkopers. Anders wordt het moeilijk de marktplaats rendabel te krijgen doordat de marketingkosten te hoog worden en je break-evenpunt te ver in de toekomst ligt.

Daarentegen zitten er bij andere typen organisaties vaak ook hele andere businessdoelen achter het starten van een marktplaats. Denk aan het testen van nieuwe markten, het beschermen van het huidige marktaandeel of het tonen van innovatie binnen de branche.

4.3 Jouw rol in de platformeconomie

De platformeconomie verandert in snel tempo. Denk nu na over de rol van jouw bedrijf in de platformeconomie in de komende vijf jaar. Denk ook vooral na over hoe jouw positie verandert als je besluit *niet* te participeren. De jonge geschiedenis van platformen leert dat marktplaatsen die niet goed hebben nagedacht over hun onderscheidende vermogen of die niet met voldoende overtuiging of resources gestart zijn, een kort leven beschoren zijn. Een mooie uitdaging!

HOSTS



Jeroen Dries
Country Manager Nederland
Mirakl



Willem Sijbers
Senior Solution Engineer
Mirakl

VOORZITTER



Niels Jaspers
Marketplace Business Consultant & Mirakl Partner
Xplore Group

Leden expertgroep



Alexander Schuitema
E-commerce Manager a.i.
NBD Bibliion



Annette Poiesz
CEO
The Chain Never Stops B.V.



Ayla van Olphen
Co-Founder / CCO
Homedeco



Bart Jansen
Senior Consultant E-commerce
OneRetail BV



Eric Nijman
CEO, E-business Consultant
Orion Pax B.V.



Francine Nielander
Operations Lead
Maykers B.V.



Freek Tichelman
Business Developer Marketplace
Blokker B.V.



Jan Klauer
CMO
1-2-Taste



Jeroen Bolweg
Oprichter
VesselAuction BV



Jerry van den Braak
Business Development Manager
Marketplace
Decathlon



Joost Legebeke
Project manager – Partner
Propositie
bol.com



Joost Rust
Directeur
CoolSafety B.V.



Koen van Es
Eigenaar
Sweetsupply B.V.



Lourens Keers
Marketplace Director
AB InBev



Mark Boekraad
Manager E-commerce
AutoBinck Online Trade B.V.



Mark Croes
Business Owner
EF2 Creative + Digital Agency



Nick Rossou
Managing Director
Findyourbike



Remco den Braven
Director International Products
Talpa e-Commerce



Remke van Cleef
Seller Marketing Manager
TBAuctions Netherlands B.V.



Ruben de Blok
Marketplaces Manager
Kleertjes.com



Salah Maréchal
E-commerce Manager Marketplace
Blokker B.V.



Simone Rodenburg
Manager Marketplaces
Fonq Groep B.V.



Stijn Hoegaerts
IT Director
Van Marcke



Tamara Smith-Zonneveld
E-commerce Manager a.i.
Welkoop Retail B.V.



Tom Maneschijn
VP Europe
Untappd



Wil Salden
E-commerce & Marketing Manager
Obelink Vrijtijdsmarkt B.V.