

CASE TILL VALUE 2

Nätplattformar som nav – ett hot mot företagens egna webshoppar?



Många företag ställer – medvilligt eller motvilligt – om till e-handel. Lyckas de bra skapar de ett nav. Vad är ett nav? Ett ställe dit många konsumenter naturligt söker sig när de behöver något.

Kända exempel är *Amazon*, *Momondo*, *Hotels*, *Ikea*, *Spotify*, *Blocket*, *H&M*, *Zalando* – och en mängd mer specialiserade sajter. När mycket innehåll finns samlat på ett ställe söker sig individer som ska fixa i trädgården till ett trädgårdsforum, den som vill bygga om hemma kanske till *byggahus.se* – och den som funderar på att placera pengar vänder sig antagligen till *avanza.se*, *nordnet.se* eller *shareville.se*, som drivs av Nordnet. I ett forum samlas mycket innehåll.

Ett placeringsforum kan erbjuda följande tjänster.:

- Placeringsjänster såsom köp och försäljning av fonder, aktier och andra värdepapper/finansiella instrument
- Lån
- Aktuell information kring placeringar
- Placeringsrådgivning och tips på aktier och andra värdepapper att köpa, behålla och sälja
- Fördjupade analyser i form av artiklar
- Placerares kommentarer i forum

Forumet skapar aktivitet och ger många besökare som diskuterar olika ämnen relaterade till placeringar. Helheten gör att många som vill placera pengar söker sig till sajten. Ju fler som finns där, desto mer produkter kan säljas och desto mer påkostade analyser kan erbjudas. Så det hänger ihop – den sajt som erbjuder mest innehåll får flest besökare och säljer mest tjänster.

Amazon var en av de första

Ett tidigt exempel är Amazon som redan i slutet av 1990-talet valde att erbjuda konkurrenters produkter på sin sajt. Stolligt tyckte många, men mycket smart! Dels blev det så mycket intressant innehåll på sajten – det var till Amazon man gick (och går än i dag) för att få ett stort urval, dels fick (och får) Amazon provisioner på allt som säljs. Som bekant har detta lyckats och är en viktig förklaring till att Amazon idag är ett världens högst värderade företag.

Money talks – provisioner till den som skapar kundkontakter

En invändning man kan ha är att plattformar tar ordentligt betalat för att skapa kunder och intäkter åt företag. Den som vill komma åt navets kunder får helt enkelt betala!

Den här utvecklingen är intressant, av flera skäl:

- När nätplattformar blir viktigare går fler konsumenter dit och då behöver företag finnas där för att kunna sälja även om de måste betala provisioner.
- Innehåll och aktivitet skapar ytterligare innehåll och aktivitet – som i exemplet ovan med placeringsplattformar och husbyggarforum.
- I många fall är det en nätplattform som blir störst, till exempel: *hotels.com*, *blocket.se* eller *amazon.com*. När nästan alla använder Blocket för att sälja trädgårdsredskap, vitvaror och möbler blir det svårt – och dyrt! – för ett nytt företag att komma in på marknaden och utmana Blocket.
- Eftersom nätplattformen har många kunder kan de erbjuda kontakter till företag som söker kunder och där ha ett bra förhandlingsläge. Ju mer tjänster de erbjuder, desto starkare blir rollen som nav.

Vem vinner i längden?

Samtidigt som nätplattformarna blir fler och får en starkare ställning på marknaden finns företagens egna sajter – hotellens, hyrbilsföretagens, flygbolagens och bankernas – och de vill gärna behålla kunderna. För när nätplattformen kommunicerar med kunden har kunden kontakt med plattformen istället för företaget som levererar varan eller tjänsten. Köper du en tröja eller ett cykeldäck på Amazon är det ju Amazon du har kontakt med, inte nätbutiken som säljer varan.

Det kan ändå finnas skäl för företag att använda nätplattformarna – för även om de betalar en provision kan de fylla ledig kapacitet. Ett hotell kan öka belägningsgraden från 60 till 75 procent och SAS kan sälja ytterligare tjugo flygstolar för en flight. Om hotellrummen och stolarna ”går tomma” blir det inga intäkter alls.

Ju starkare ställning nätplattformarna får, desto fler kunder kommer att köpa där istället för från företagens egna e-handelsplatser. Och det får ekonomiska följder – förutom att de egna e-handelsplatserna tappar kundkontakten.

Räkneexempel – med eller utan nätplattform (nav)

Vi kan använda ett hotell med 200 rum som exempel. En hotellnatt kostar 1 500 kronor.

Utan nätplattform

80 procent beläggning, allt går via hotellkedjans web.

Intäkter: $200 \times 80\% \times 1\,500 \text{ kr} = 240\,000 \text{ kr}$ per natt

Med en liten påverkan från nätplattformen

80 procent beläggning, 75 procent går via hotellkedjans web, resten via nätplattformen som tar 5 procent i provision:

Intäkter per natt:

$$\begin{array}{rcl} 200 \times 75\% = 150 \text{ rum, } 150 \times 1\,500 \text{ kr} & = & 225\,000 \text{ kr} \\ + 200 \times 5\% = 10 \text{ rum, } 10 \times 1\,275 \text{ kr} & = & 12\,750 \text{ kr} \\ \hline & = & 237\,750 \text{ kr} \end{array}$$

Med en stor påverkan från nätplattform

80 procent beläggning, 60 procent går via hotellkedjans web, resten via nätplattformen som tar 20 procent i provision:

Intäkter per natt:

$$\begin{array}{rcl} 200 \times 60\% = 120 \text{ rum, } 120 \times 1\,500 \text{ kr} & = & 180\,000 \text{ kr} \\ + 200 \times 20\% = 40 \text{ rum, } 40 \times 1\,200 \text{ kr} & = & 48\,000 \text{ kr} \\ \hline & = & 228\,000 \text{ kr} \end{array}$$

Med en nätplattform som dominerar marknaden

80 procent beläggning, 30 procent går via hotellkedjans web, 50 % via nätplattformen som tar 25 procent i provision:

Intäkter per natt:

$$\begin{array}{rcl} 200 \times 30\% = 60 \text{ rum, } 60 \times 1\,500 \text{ kr} & = & 90\,000 \text{ kr} \\ + 200 \times 50\% = 100 \text{ rum, } 100 \times 1\,125 \text{ kr} & = & 112\,500 \text{ kr} \\ \hline & = & 202\,500 \text{ kr} \end{array}$$

För- och nackdelar med starka nav

Ju starkare position nätplattformen har, desto mer provision kan den ta ut. Det kan till och med gå så långt som i USA, där priceonline.com ger hotellgästen möjlighet att lägga ett bud på ett rum som alternativ till att boka för det pris som anges. Men det är först när betalning skett som köparen får reda på vilket hotell det blir. Ett trestjärnigt hotell på Santa Monica Beach kan bli Wyndham, Georgian, Sea View – eller Courtyard by Marriott. Nätplattformen säljer alltså hotellnätter som är ospecificerade vilket gör hotellens/hotellkedjornas ställning ännu svagare. Priceline.com kan då få hotellen att sälja ledig kapacitet billigt och sedan ta ganska mycket betalt. Marginalerna blir höga och nätplattformens ställning stärks.

Samtidigt minskar hotellens/hotellkedjornas inflytande, kundrelationerna blir mellan plattformen och kunden istället för mellan hotellet och kunden.

Vinner nätplattformarna i längden?

Konkurrens mellan hotellkedjorna och nätplattformarna blir alltså tydlig. Hotellkedjorna arbetar med kundlojalitetsprogram, tidig incheckning, sen utcheckning, uppgraderingar till större rum, vouchers/kuponger att använda i hotellrestaurangen med mera. Nätplattformarna erbjuder ett (allt) större utbud av hotellrum från olika kedjor och har ibland egna bonusprogram som till exempel *Hotels.comRewards*.

Frågor till texten:

Svara på följande frågor med hjälp av caset.

- a) Vad talar för att företagens egen e-handel vinner i längden?
- b) Vad talar för att nätplattformarna vinner i längden?
- c) Välj en bransch och ange vem tror du/ni blir vinnare i längden – företagens egen e-handel eller nätplattformarna?
- d) I texten beskrivs hotell och hotellkedjor – spelar det någon roll om ett hotell är med i någon kedja eller inte?
- e) Vad innebär allt detta för företagets marknadsföring?