

# Re-inventing business:

## hoe innoveren Nederlandse bedrijven hun businessmodel?

Henk W. Volberda

### Inleiding

Vanaf halverwege de jaren '90 is er een toenemende aandacht voor het fenomeen 'businessmodel'. Hoewel wetenschappers (nog) geen uniforme definitie hebben van een businessmodel (vgl. Zott en Amit, 2007; McGrath, 2010) kunnen een aantal gemeenschappelijke kenmerken worden gedestilleerd: Een *businessmodel* analyseert hoe waardecreatie plaatsvindt en hoe een bedrijf die zich toe-eigent, en het maakt inzichtelijk hoe de bedrijfsactiviteiten en hun onderlinge relaties bijdragen aan de concurrentiestrategie.

Bestaande businessmodellen van bedrijven staan steeds meer onder druk. Niet alleen in de uitgeversector of retail, maar ook in hoogwaardige dienstverlening zoals consultancy, accountancy en financieel advies. Faillissementen van o.a. OAD, Polare, de Hareense Smit, en Nolan & Nortan zijn geen incidenten. In plaats van lange stabiele perioden met geleidelijke erosie van het dominante business model wordt concurrentie vandaag de dag gekenmerkt door korte perioden van concurrentievoordeel, afgewisseld door frequente verstoring en ontwrichting van het business model. In het onderzoek "Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren" (Volberda et al., 2013)<sup>1</sup> is op basis van bestaande inzichten uit de literatuur een survey uitgezet onder bedrijven in Nederland. Dit resulteerde in ruim 590 volledig ingevulde observaties. Naast de survey zijn er interviews over *businessmodel-innovatie* gehouden bij meer dan twaalf bedrijven (o.a. DSM, NXP, TomTom, Randstad). Ook is er een managerspanel gehouden om de implicaties van het onderzoek voor de praktijk (CEO's en managers) verder te versterken. In het onderzoek worden twee varianten van *businessmodel-innovatie* onderscheiden (Aspara et al., 2010). Enerzijds kunnen bedrijven hun businessmodel in de loop van de tijd verfijnen of repliceren in andere markten. Dit wordt ook wel *businessmodel-replicatie* genoemd. Bedrijven als Ikea en McDonald's zijn hier sprekende voorbeelden van. Anderzijds kunnen be-

drijven hun businessmodel radicaal omgooien, wat we *businessmodel-vernieuwing* noemen. Denk hierbij aan DSM, dat de omslag maakte van chemie naar life sciences en materials.

### Eén op de drie bedrijven in Nederland verwaarloost zijn businessmodel

Uit het onderzoek blijkt dat ongeveer één op de drie bedrijven in Nederland zijn businessmodel nauwelijks verandert, zeg maar verwaarloost. Deze groep van bedrijven doet weinig tot niets aan vernieuwing dan wel verfijning van het businessmodel. Ongeveer één op de tien bedrijven (11%) is zelfs nauwelijks actief met het veranderen van het businessmodel. Van deze groep van bedrijven wordt ook wel gezegd dat ze een *focus op businessmodel-fixatie* hebben. Maar er zijn ook lichtpunten te noemen. Zo zijn er meer bedrijven in Nederland die in hoge mate in staat zijn om hun businessmodel radicaal om te gooien en te verfijnen (14%) dan bedrijven die hier nauwelijks aan doen (11%). Ook is er een grote groep van bedrijven in Nederland (29%) die in enige mate actief is met businessmodel-innovatie (*businessmodel-vernieuwing* en *replicatie*). Gezien de grootte van de laatstgenoemde groep – de middenmoters – kan het concurrentievermogen van de Nederlandse economie versterkt worden als deze groep een zetje in de rug krijgt en actiever wordt met businessmodel-innovatie.

Bedrijven die in staat zijn om zowel hoge niveaus van businessmodel-vernieuwing als hoge niveaus van businessmodel-replicatie te realiseren kennen de hoogste bedrijfsprestaties. Deze groep van bedrijven – ook wel bekend als bedrijven met een *duale businessmodel-focus* – presteren 18% beter dan bedrijven die vooral vasthouden aan het bestaande businessmodel. De laatste groep bedrijven heeft een focus op *businessmodel-fixatie*. Bedrijven die zich hoofdzakelijk richten op *of* businessmodel-vernieuwing *of* businessmodel-replicatie presteren respectievelijk 8% en 13% beter dan bedrijven met een focus op businessmodel-fixatie.

## Innoveren van het businessmodel kent verschillen- de valkuilen

Op basis van de onderzoeksbevindingen worden vier valkuilen van businessmodel-innovatie onderscheiden. De *eerste valkuil* is dat bedrijven hun businessmodel nauwelijks veranderen. Dit wordt ook wel een *focus op businessmodel-fixatie* genoemd. Deze bedrijven kennen lage bedrijfsprestaties. Met name organisaties uit de sectoren energievoorziening, (semi-)overheid en de bouw lopen dit gevaar.

De *tweede valkuil* is dat bedrijven zich te veel richten op de financiële prestaties en daardoor te lang vasthouden aan het bestaande businessmodel. Hierbij valt te denken aan KPN, dat (te) lang een businessmodel koesterde dat gebaseerd was op bellen en sms'en, terwijl de klanten digitaal dataverkeer wilden. Met name bedrijven in de financiële dienstverlening en metaalproductenindustrie moeten waken voor deze valkuil.

De *derde valkuil* is dat de CEO en het topmanagement te veel naar de toekomst kijken. Het bedrijf is dan te veel bezig met het vernieuwen van het businessmodel en haalt te weinig commercieel rendement uit het nieuwe businessmodel. Het bedrijf vernieuwt zich dan als het ware te vroeg. Vooral de overige zakelijke dienstverlening moet oppassen voor deze valkuil.

De *vierde valkuil* heeft betrekking op bedrijven die in hoge mate actief zijn met businessmodel-vernieuwing én -replicatie. Zij moeten enerzijds voldoende synergie realiseren tussen de verschillende businessmodellen (bijvoorbeeld door bepaalde ondersteunende diensten te combineren). Anderzijds moeten ze conflicten tussen de verschillende businessmodellen vermijden. De valkuil is dat deze bedrijven businessmodel-vernieuwing en -replicatie niet goed managen. Vooral bedrijven in de sectoren life sciences, informatie en communicatie en de voedingsmiddelenindustrie lopen gevaar in deze valkuil te vallen. Bedrijven moeten een adequate balans vinden tussen de verschillende businessmodellen om voldoende synergie te realiseren en conflicten te vermijden. Veel bedrijven hebben moeite om dit succesvol te realiseren. De gewenste balans verandert ook nog eens in de loop van de tijd. Zo hadden gevestigde luchtvaartmaatschappijen als KLM, Continental en British Airways grote moeite om het low-cost concept te positioneren naast het bestaande businessmodel, als reactie op Ryanair en Easyjet. Ondanks de uitdaging om een adequate balans te vinden tussen verschillende businessmodellen, moeten bedrijven wel businessmodel-vernieuwing én -replicatie nastreven om hun concurrentiepositie en bedrijfsprestaties op peil te houden of te verbeteren.

## Leiderschap en gedegen kennis van de eigen organisatie zijn cruciaal voor businessmodel-innovatie.

Bedrijven kunnen van verschillende hefboomen gebruik maken om hun businessmodel te veranderen: investeren in een nieuwe technologie, ondernemend management, het creëren van nieuwe organisatievormen, en co-creatie met partners. Van deze hefboomen levert ondernemend management de sterkste bijdrage aan zowel businessmodel-replicatie als businessmodel-vernieuwing. Zo kan het management budget vrijmaken om businessmodellen te innoveren, kan het medewerkers selecteren, opleiden en promotie geven op basis van vaardigheden die nodig zijn voor businessmodel-innovatie. Een businessmodel werd van oudsher gezien als een manier om een nieuwe technologie te commercialiseren. Dit onderzoek bevestigt dat technologie van belang is voor businessmodel-innovatie, maar toont ook aan dat niet-technologische elementen als nieuwe manieren van managen en nieuwe organisatievormen van cruciaal belang zijn om een businessmodel te innoveren.

Naast verschillende hefboomen van businessmodel-innovatie zijn tijdens het onderzoek ook verschillende factoren naar voren gekomen die businessmodel-innovatie versnellen dan wel vertragen (zie tabel 1). Zo draagt het luisteren naar bestaande klanten meer bij aan het verfijnen van het bestaande businessmodel dan aan het radicaal omgooien ervan. Bestaande, trouwe klanten willen eerder iets goedkoper hebben of meer van hetzelfde dan dat ze iets fundamenteel anders vragen. Dat werkt replicatie van het bestaande businessmodel in de hand.

**Tabel 1** Versnellers en vertragers van businessmodel-innovatie

Factor	Invloed op replicatie	Invloed op vernieuwing
Transformationeel leiderschap	Versneller	Versneller
Organisatorische identiteit	Versneller	-
Innovatieve cultuur	-	Versneller
Aantal jaren dat CEO werkzaam is bij organisatie	-	Eerst versneller, daarna vertrager
Kennisabsorptievermogen	Versneller	Versneller
Luisteren naar bestaande klant	Versneller	Vertrager
Interne samenwerking	Versneller	Vertrager
Grootte van organisatie	Versneller	-
Corporate governance	Versneller (bij aandeelhouders)	Versneller (bij familiebedrijven)
Wet- en regelgeving	Varieert	Varieert

Ook factoren als interne samenwerking en grootte van de organisatie bevorderen businessmodel-replicatie. Een innovatieve cultuur daarentegen bevordert businessmodel-vernieuwing. Het overzicht met de versnel-

lers en vertragers van businessmodel-innovatie en de hefboomen biedt de CEO en het management van een organisatie handvatten om het businessmodel te innoveren en valkuilen te omzeilen, om zo de concurrentiepositie en bedrijfsprestaties te verbeteren.

### Waarschuwingssignalen voor businessmodel-innovatie

Tot slot, wat zijn nu de waarschuwingssignalen om te weten dat je businessmodel verouderd is. Financiële prestatie maatstaven zijn vaak geen goede raadgever; als uw performance afneemt bent u vaak al te laat voor businessmodel-innovatie. Maar let vooral op de 'early-warning signals': in de uithoeken van de markt ontstaan concurrerende producten en diensten vaak ontwikkeld door nieuwe toetreders; talent verlaat uw organisatie; en de doorstroming in de top van uw organisatie stukt. Vaak ontkennen bedrijven dit soort signalen en steken hun kop in het zand. Kodak heeft

nooit de omslag gemaakt van filmrolletjes naar digitale fotografie hoewel deze nieuwe technologie in de labs van Kodak was ontwikkeld. De voormalige CEO van KPN, Scheepsbouwer noemde de I-Phone een 'tamelijk nutteloos apparaat'. Waar staat uw organisatie in dit verhaal? Is uw businessmodel ook aan verandering toe. Vul dan de businessmodel-innovatiescan in op [www.managementstudies.nl/businessmodel](http://www.managementstudies.nl/businessmodel) en ontvang een op uw organisatie toegesneden rapportage. ■



Prof. dr. H.W. Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en directeur Knowledge Transfer aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Tevens is hij wetenschappelijk directeur van het topinstituut INSCOPE: Research for Innovation.

### Noot

- Dit onderzoek is financieel mogelijk gemaakt en begeleid door Stichting Management Studies (VNO-NCW).

### Literatuur

- Aspara, J., Hietanen, J., & Tikkanen, H. (2010). Business model innovation vs. replication: Financial performance implications of strategic emphases. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), 39-56.
- McGrath, R.G. (2010). Business models: a discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43, 247-261.
- Volberda, H.W., Heij, K., & Van den Bosch, F.A.J. (2013). *Re-inventing business: Hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*. Assen: Van Gorcum.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of Entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199.