

REDACTIONEEL



# Hoe vernieuw ik mijn businessmodel

**R**azendsnel veranderende technologieën en strategieën dwingen bedrijven hun businessmodel voortdurend te innoveren. Er zijn maar weinig sectoren die van snelle veranderingen verschoond blijven. Het eerste teken dat een businessmodel onder druk staat, is vaak dat nieuwe generaties producten en diensten steeds minder verbetering opleveren. Nieuwe versies verschillen nauwelijks nog van oude. Klanten merken dat en klagen daarover of zoeken alternatieve oplossingen. De sleetsheid van het businessmodel komt uiteindelijk ook tot uitdrukking in veranderende prestatie-indicatoren.

In de betrekkelijk stabiele concurrentieomgeving die een groot deel van de vorige eeuw kenmerkte, voldeden de bekende, rivaliteitbeperkende strategieën en traditionele organisatievormen uitstekend. Bedrijven als Shell, ING en KPN zijn er groot en winstgevend mee geworden. In langdurige perioden van relatief stabiele verhoudingen tussen bestaande spelers konden ze hun concurrentievoordeel steeds verder uitbreiden en handhaven. De traditionele strategieën, die uitgaan van top-downcontrole, formele planning en diepgaande industrieanalyse, vormden een waarborg voor een houdbaar en onderscheidend businessmodel. Nog maar weinig ondernemingen genieten van deze luxe. In plaats van lange, stabiele perioden met geleidelijke erosie van het dominante businessmodel, wordt concurrentie nu gekenmerkt door korte perioden van concurrentievoordelen, afgewisseld door frequente verstoringen en ontwrichting van het businessmodel. De mondialisering van markten, snelle technologische veranderingen, kortere productlevenscycli en de toenemende agressiviteit van concurrenten hebben de basisregels van de concurrentiestrijd veranderd. Stabiele concurrentie is hyperconcurrentie geworden. De weg terug lijkt afgesneden.

In deze *Management Executive* besteden we ruime aandacht aan businessmodelinnovatie. Weill en Woerner analyseren aan de hand van content, klantervaring en platform hoe u met een digitaal businessmodel een aantrekkelijke waardepropositie tot stand kunt brengen. Chatterjee beschrijft vier manieren om businessmodellen te ontwerpen: efficiency, waarde, netwerk of netwerkefficiency. In de 'Must Read' van dit nummer uitgebreid aandacht aan het onderzoek van Deloitte-consultants Raynor en Ahmed. Het onderzoek naar blijvend goed presterende bedrijven laat zien dat concurreren op prijs en kostenreductie geen predictor is van succes. Juist deze bedrijven blijven te lang vasthouden aan hun bestaande businessmodel en worden links en rechts ingehaald door nieuwe spelers. Dit lijkt mij een belangrijke waarschuwing voor Nederlandse bedrijven in economische crisis die hoofdzakelijk proberen hun kosten te verlagen.

**Henk W. Volberda**

*Hoogleraar Strategisch Management & Ondernemingsbeleid, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit en Wetenschappelijk directeur INSCOPE Research for Innovation*

