

VAN GUTENBERG TOT GOOGLE



Kunnen we de crisis overleven door te verbeteren waar we goed in zijn? Of moeten we juist radicaal het roer omgooien? In *Re-inventing business* laten Henk Volberda, Frans van den Bosch en Kevin Heij zien waarom en hoe bedrijven hun businessmodel innoveren. Een gesprek met Henk Volberda.

TEKST PAUL GROOTHENGL // FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

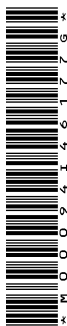
Zeker in barre tijden zoals nu zouden bedrijven kritisch naar hun businessmodel moeten kijken. Hoe houden ze anders het hoofd boven water? Hoe kunnen ze, tegen de stroom in, blijven groeien? Hoe innoveren ze hun businessmodel? Met die vragen stapte Stichting Management Studies (VNO-NCW) naar onderzoeksinstituut INSCOPE van de Rotterdam School of Management, onderdeel van de Erasmus Universiteit. 'Het verzoek aan ons was te onderzoeken hoe Nederlandse bedrijven bezig zijn met het hoe en waarom van businessmodelinnovatie. En of we, in het verlengde daarvan, managers recepten kunnen geven hoe ze die innovatie vorm kunnen geven. Want daar ontbreekt het gek genoeg aan in de managementliteratuur.' Aldus Henk Volberda, hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid aan diezelfde Rotterdam School of Management. Hij was een van de onderzoekers en coördineerde het project.

Het denken over businessmodellen is uiteraard niet nieuw. Al in de jaren vijftig van de vorige eeuw innoveerden bedrijven als Diners Club en Xerox hun businessmodel met de introductie van respectievelijk de creditcard, en het leasen van kopieermachines, plus betaling per kopie. En feitelijk deed Johannes Gutenberg al aan businessmodelinnovatie toen hij in de vijftiende eeuw toepassingen zocht voor zijn mechanische drukmachine. Maar de laatste jaren krijgt het onderwerp (elke crisis heeft zijn voordeel) meer aandacht, denk bijvoorbeeld aan de populaire Canvas-techniek van Alexander Osterwalder, de Zwitserse wetenschapper die in *Business Model Generatie* uitlegt hoe managers zelf hun businessmodel, en de bouwstenen daarvan, kunnen tekenen.

BETER RADICAAL DAN STAPSGEWIJS

Aan het kwantitatieve onderzoek van Volberda werkten 590 Nederlandse bedrijven mee. Daarnaast werden twaalf bedrijven diepgaander onderzocht, waaronder Ericsson, DSM, NXP, Randstad, IHC Merwede, Havenbedrijf Rotterdam en TomTom. Stuk voor stuk bedrijven die opvallen vanwege de wijze waarop ze hun businessmodellen vernieuwden, of daar (te?) laat mee zijn. Naast niets doen ('fixatie') onderscheidde de onderzoekers twee vormen van businessmodelinnovatie: het bestaande businessmodel steeds verder verbeteren en verfijnen ('replicatie', waar McDonald's en IKEA meesters in zijn) of daadwerkelijk nieuwe businessmodellen lanceren ('vernieuwing', denk aan Apple en Google).

Wat bleek? Een op de drie van de ondervraagde bedrijven innoveren hun businessmodel niet of nauwelijks. Bedrijven die 'dual' werken, hun bestaande businessmodel innoveren en daarnaast nieuwe businessmodellen ontwikkelen, scoren gemiddeld achttien procent hogere bedrijfsprestaties dan niet-innoveerders. En, niet verrassend, in zeer competitieve markten heb je meer baat bij radicale vernieuwing dan stapsgewijze verfijning van je businessmodel.



Zou dat verklaren waarom radicale innovatie zo wordt bewierookt, denk aan de iconische status van mensen als Richard Branson en Steve Jobs? Volberda

vindt het niet terecht dat radicale vernieuwing zo'n sexy karakter heeft. 'Er kleven ook nadelen aan. De risico's van replicatie, waarbij je in stapjes je bestaande waardepropositie innoveert, zijn aanmerkelijk kleiner dan van radicale innovatie. Zo is Numico nooit gekomen van de mislukte overstap van babyvoeding naar voedingssupplementen.' In het boek vinden we de mooie case van Vopak, dat laat zien dat een foutieve overstap naar radicale vernieuwing (het tankopslagbedrijf zette zwaar maar zonder succes in op branchevreemde activiteiten als luchttransport, onroerend goed en containers) uiteindelijk kan leiden tot een succesvolle terugkeer naar replicatie, waarbij het bedrijf zijn kernactiviteit van olieopslag in havens telkens verder verfijnde.

TIJDIG INNOVEREN

DSM en Kodak zijn de eerste voorbeelden die de lezer van *Re-inventing business* tegenkomt. Het verhaal in een notendop: aan de ene kant DSM dat zich in de afgelopen decennia twee keer met succes totaal opnieuw wist uit te vinden (van bulkchemie naar petrochemie, van petrochemie naar life sciences & materials) en daar per transformatie vijftien jaar voor nodig had. We moeten wel, schrijft DSM-topman Feike Sybesma in het voorwoord van *Re-inventing business*, 'en ook hierna zullen we ons moeten blijven

aanpassen aan onze omgeving'. Daartegenover staat het leerzame verhaal van Kodak dat de survival of the fittest niet overleefde omdat het - net als Polaroid en Agfa overigens - maar geen afscheid durfde te nemen

van de kasstromen die de filmrolletjes opleverden. En dat terwijl het nota bene zelf - met de *electronic still camera* - de voorloper van de digitale camera uitvond. Ofwel: tijdig technisch innoveren is nog geen garantie voor tijdig je businessmodel in de goede richting buigen. Een andere concurrent, Fuji, had dat wel door en stapte op tijd over van de analoge cameratechniek naar de productie van cosmetica, medicijnen en offsetplaten.

De kernvraag is hoe je innovaties van businessmodellen organiseert, beaamt Volberda. Hij destilleerde uit het onderzoek vier hefboomen voor replicatie en vernieuwing van businessmodellen: 'De verreweg belangrijkste hefboom is ondernemend management. Daarnaast kunnen nieuwe organisatievormen, zoals een platte netwerkorganisatie, ook een prima hefboom zijn.' Pas na deze *soft skills* komt de hefboom van de technologie; verrassend, omdat menigeen er van oudsher vanuit gaat dat het succes van de Willie Wortels van een onderneming beslissend is voor de mate van innovatie.

Een interessant onderdeel van het onderzoek betreft de versnellers en vertragers van businessmodelin-

novatie. Volberda: 'Uitgebreid klantonderzoek leidt tot verbetering van hetzelfde, maar nooit tot radicale vernieuwing. De klant heeft nooit gevraagd om een walkman of iPad. Ook factoren als interne samenwerking en een grote omvang van een organisatie bevoordelen replicatie van het bestaand businessmodel. En wil je echt vernieuwen, dan kan het slim zijn om je CEO na een jaar of tien te vervangen, want daarna neemt de kans snel toe dat hij inzet op steeds lagere niveaus van vernieuwing.'

BOUWERS IN DOODSANGST

Hoe scoren Nederlandse organisaties waar het gaat om het al dan niet opschudden van hun businessmodel? Er zijn in Nederland zeker bedrijven (14 procent) die in hoge mate in staat zijn om een radicaal nieuw businessmodel te ontwikkelen en tegelijkertijd hun bestaande businessmodel te verfijnen. Maar een ander deel van de bedrijven doet helemaal niets aan businessmodelinnovatie (11 procent) of slechts in zeer geringe mate (21 procent). Bovendien is er een flinke groep (29 procent) die 'in enige mate' actief is met businessmodelinnovatie, constateert Volberda: 'Die grote middengroep zou je een zetje in de rug moeten geven. Dat zou het concurrentievermogen van de BV Nederland flink stimuleren.'

Uiteraard zijn er verschillen per sector. De achterblijvers, zeg maar de businessmodelfixeerders die opvallen door hun lager dan gemiddelde bedrijfsprestaties, vond Volberda vooral bij overheidsorganisaties, de energiesector en de bouw. Vreemd eigenlijk, is het niet zo dat naarmate de druk in een sector toeneemt, ook de innovatiebereidheid stijgt? Waarom innoveren bouwers zich bijvoorbeeld niet uit hun impasse? 'Interessante vraag. Je kunt bijvoorbeeld voor minder dan een ton een modulair opgebouwd huis neerzetten. De techniek is er, de vraag ook, maar bouwers en aannemers doen dat vrijwel niet. De consument zou er geen vertrouwen in hebben, als hun prefab huis binnen een week is gebouwd. Tja. Ik verwacht in deze traditionele sector nog veel faillissementen als er niks verandert. De bouwers zitten gevangen in een collectieve doodsangst.'

SHELL VALT TERUG IN REPLICATIE

Het eerste exemplaar van het boek werd uitgereikt aan Dick Benschop, president-directeur van Shell Nederland. Enigszins pikant, omdat Volberda diezelfde Benschop een paar maanden eerder in het blad *Management Scope* voor de voeten wierp dat Shell, na de terugtrekking uit wind- en zonne-energie, weer sterk terugviel op de winning van fossiele brandstoffen en daardoor 'minder potjes op het vuur heeft'. 'Ja, hun stap terug verbaast me, want Shell had in alternatieve brandstoffen kunnen domineren. Het concern liep in het verleden vaak voorop met vernieuwing van businessmodellen, maar valt de laatste vijftien jaar terug op replicatie. Iedereen weet dat de *oliepeak* nabij is, dan verwacht je van een gekend scenariobouwer als Shell meer visie op de langere termijn. Aan de andere kant, wat Benschop me toen ook antwoordde, ze hebben al vele jaren een zeer winstgevend business-

model en dankzij hun kapitaalreserves kunnen ze te zijner tijd altijd nog instappen in alternatieve brandstoffen.' Maar die ogenschijnlijk geruststellende optie hebben de meeste bedrijven niet. Volberda: 'Ik hoop dan ook dat we met dit boek het bewustzijn rond het eminente belang van tijdige businessmodelinnovatie kunnen aanwakkeren.'

BUSINESSMODEL

Moet u uw businessmodel veranderen of niet? U kunt de 'businessmodelscaan' doen door online een vragenlijst in te vullen, te vinden op www.managementstudies.nl/business-model. U krijgt dan per mail een rapport op maat teruggestuurd.



Henk Volberda: 'Uitgebreid klantonderzoek leidt tot verbetering van hetzelfde, maar nooit tot radicale vernieuwing'



CV

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



RE-INVENTING BUSINESS
 Henk Volberda, Frans van den Bosch, Kevin Heij
 Paperback, 272 blz., 1e druk, 2013, Van Gorcum
 9789023251460
 € 39,95

