



# Bedrijven als boosdoeners van de recessie

**D**e boosdoeners van de recessie lijken bekend. Consumenten houden de hand op de knip, banken verstrekken geen krediet meer en de overheid bezuinigt. Het bedrijfsleven komt in dit verhaal niet voor, of alleen als slachtoffer. Is dat terecht?

Volgens recent onderzoek van INSCOPE: Research for Innovation ([www.inscope.nl](http://www.inscope.nl)) verwaarloost ongeveer een op de drie Nederlandse bedrijven zijn businessmodel (= de manier waarop een bedrijf, door te voorzien in marktbehoeften, waarde creëert en de concurrentieslag wint). Was dat enkele decennia terug geen probleem, in een tijd van globalisering, razendsnelle technologische veranderingen en hyperconcurrentie in steeds meer sectoren is het funest. Stilstand staat gelijk aan ondergang volgens Rita Gunther McGrath in haar 'Must Read' over kortstondige concurrentievoordelen. Houdbare concurrentievoordelen zijn in steeds meer bedrijfstakken passé. De recente faillissementen van de Free Record Shop, elektronicaconcern It's en de Harense Smid enzovoort zijn illustratief.

De meeste bedrijven houden liever vast aan een duidelijke strategie en een beproefd businessmodel. De tragiek wil dat het Nederlandse innovatiebeleid deze behoudzucht in de hand werkt. In plaats van veelbelovende nieuwe sectoren of startups te steunen, richt het topsectorenbeleid zich juist op sectoren die al succesvol zijn en met name op de grotere spelers daarin. Met zo'n beleid handhaaf je hooguit de status quo, je bewerkstelligt er geen radicale doorbraken mee.

Een nieuwe strategie voor tijdelijke concurrentievoordelen vergt meer variëteit, zowel in bedrijven, managementteams als businessmodellen. De sleutel tot succes is om *op het juiste moment* voor verandering te kiezen. Goede indicatoren voor de noodzaak om het roer om te gooien zijn niet de financiële prestaties, want als die teruglopen, is het al te laat. Het draait om minder goed zichtbare elementen: de staat van de concurrentiepositie, die van de kernvaardigheden en die van het talent. Komen er substituu-producten op in de markt? Verdwijnen er competenties? Vertrekt talent naar de concurrent? Dan begint de neergang en is actie vereist.

Bedrijven die vroegtijdig zulk kritisch zelfonderzoek verrichten, behoren tot de winnaars van morgen, niet bedrijven die klakkeloos aan hun bestaande businessmodel vasthouden en afgeven op overheid, banken en consumenten. Wilt u testen of uw businessmodel achterhaald is, ga dan naar de businessmodel-innovatiescan ([www.managementstudies.nl/businessmodel](http://www.managementstudies.nl/businessmodel)).

**Henk W. Volberda**

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

