

# Hoed u voor tevreden klanten en verander van businessmodel

Nederlandse bedrijven innoveren te weinig en kijken te veel naar de korte termijn, meent **Henk W. Volberda**.

**N**ederland is verdwenen uit de top vijf van de concurrentie-index van het World Economic Forum. De gebrekkige kredietverstrekking van banken, de slecht functionerende arbeidsmarkt en het geringe innovatievermogen van bedrijven speelt de Nederlandse economie parten. Hebben we te maken met een tijdelijke recessie of is het een permanente trendbreuk met het verleden? Nieuwe groei vereist niet alleen een herziening van de rol van de overheid, een toenemende zelfredzaamheid van de burger of een beter kennisniveau van toekomstige werknemers. Ook het Nederlandse bedrijfsleven heeft een *wake-up call* nodig. Faillissementen van voormalige succesvolle ondernemingen als De Harense Smit, It's, de Free Record Shop en recentelijk Oad staan niet op zichzelf. Het bedrijfsleven is kennelijk niet in staat een antwoord te formuleren op de snel veranderende economische werkelijkheid. De dramatisch teruggelopen levensduur van bedrijven illustreert dat. In plaats van veertig à vijftig jaar, zoals eind vorige eeuw, bestaan grote ondernemingen gemiddeld nog maar vijftien jaar. Niet de banken, de consumenten of de overheid veroorzaken en bestendigen de recessie, dat doen de bedrijven zelf.

Wat doen ze dan fout? Ze fixeren zich veel te veel op financiële prestaties op de korte termijn. Die fixatie groeide de laatste twintig jaar sterk onder invloed van het Angelsaksische denken over aandeelhouderswaarde. Om te vernieuwen, moet een bedrijf op de korte termijn juist risico's nemen en kosten maken, bijvoorbeeld voor nieuwe investeringen in technologie. Een andere valkuil van Nederlandse bedrijven is dat ze te veel naar bestaande klanten luisteren. Bedrijven worden daardoor in slaap gesust. De steeds kleiner wordende groep traditionele klanten van Oad was uitermate tevreden. Vernieuwing komt vaak juist tot stand door je op nieuwe doelgroepen te richten. Hoed u dus voor tevreden klanten.

Veel voorkomende fout is ook om een sterke organisatorische identiteit te ontwikkelen. Er worden 'cultuurveranderingstrajecten' gestart die erop gericht zijn alle neuzen dezelfde kant uit te krijgen. Het gevolg is een sterk wij-gevoel. Niet consensus maar juist het omarmen van het afwijkende leidt tot vernieuwing. Dat geldt zowel intern (koester dwarse denkers) als extern (werk samen met starters). Bedrijven met een sterke organisatorische identiteit worden blind voor verandering. Recent onderzoek van Inscope laat de gevolgen van deze ondernemersfouten zien. Liefst een op de drie Nederlandse bedrijven verwaarloost zijn businessmodel (de manier waarop een bedrijf waarde creëert en de concurrentieslag wint door te voorzien in marktbehoeften). Stilstand staat tegenwoordig gelijk aan neergang en al snel aan ondergang. Vooral de bouw scoort laag in het innoveren van businessmodellen.

Ook de energie- en de transportsector hebben reden om zich zorgen te maken.

De tragiek wil dat het Nederlandse kabinetsbeleid op het gebied van innovatie behoudzucht in de hand werkt. In plaats van veelbelovende *startups* te steunen, richt het topsectorenbeleid zich op sectoren die al succesvol zijn en met name op de grotere spelers daarin. Met zo'n beleid handhaaft u de status quo; je bewerkstelligt er geen doorbraken mee.

De belangrijkste aanjager van businessmodel-innovatie is ondernemend management. Het is de kunst om op het juiste moment voor verandering te kiezen. Goede indicatoren voor de noodzaak het roer om te gooien zijn de staat van de concurrentiepositie, die van de kernvaardigheden en van het talent. Komen er substituu-producten op de markt? Verdwijnen competenties? Vertrekt talent naar de concurrent? Dan weet je dat actie vereist is. Bedrijven die vroegtijdig kritisch zelfonderzoek verrichten, behoren tot de winnaars van morgen. Verliezers zijn bedrijven die klakkeloos aan hun bestaande businessmodel vasthouden, daardoor minder presteren en de schuld aan de overheid, de banken of de consument geven.



**Prof. dr. Henk W. Volberda**, hoogleraar onderwijsbeleid Rotterdam School of Management en wetenschappelijk directeur Inscope Research for Innovation.

