

WAARDECREATIE EN WAARDETOE-EIGENING VERGEN CONTINUE AANPASSING BUSINESSMODEL

THEMA

SAMEN WERK MAKEN VAN WAARDECREATIE

HARDER RENNEN DAN CONCURRENT

Waardecreatie is de *raison d'être* van elke organisatie: laat het stoffen en vroeg of laat ben je er niet meer. Geen bedrijf dat zich niet bekomert om zijn continuïteit, al wordt toch vooral naar de korte, soms middellange termijn gekeken. Maar wat pak ik aan en wat laat ik liggen? Richt ik mijn pijlen op product- of procesinnovatie? Moet ik meer markt- of klantgedreven worden? Of richt ik m'n eigen organisatie of supply chain anders in? Het 'Umfeld' verschilt per bedrijf, per sector. Geen 'one size fits all'. En natuurlijk kan een bedrijf dit niet in z'n eentje; waardecreatie komt vooral tot stand in samenwerking met strategische partners.

Tijdig aanhaken bij – of liever, anticiperen op – de snel en ingrijpend veranderende omstandigheden. Dat is een van de belangrijkste strategische verantwoordelijkheden van elke bedrijfsleiding. En toch, blijkt uit onderzoek, verwaarloost een op de drie ondernemingen haar businessmodel – en ontbreekt dus de leidraad om vroegtijdig en doelgericht nieuwe (meer)waarde te creëren en zich toe te eigenen. Riskant voor wie continuïteit nastreeft. 'Producten zijn makkelijk te kopiëren, businessmodellen niet.'

DOOR PIM CAMPMAN

Over het begrip businessmodel doen verschillende definities de ronde. In het boek 'Re-inventing Business – hoe bedrijven hun businessmodel innoveren' (zie kader) wordt gesproken over 'een unieke samenstelling van activiteiten die leidt tot waardecreatie en die waardetoe-eigening en concurrentievoordeel oplevert'. Anno 2014 tuimelen nieuwe technologieën, organisatievormen en maatschappelijke opvattingen in sneltreinvaart over elkaar heen – en niets wijst erop dat dit tempo nog eens zal afnemen. Integendeel, ontwikkelingen als Industrie 4.0/Smart Industry, Big Data, Internet of Things en 3D-printing staan nog maar in de kinderschoenen. Dat die enorme impact gaan hebben, daar is iedereen het wel over eens.

Dus moeten bedrijven hun businessmodel (blijven) innoveren, stelt Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit, en leider van het grote onderzoek dat aan voornoemd boek ten grondslag ligt. 'Wij zien dat een op de drie bedrijven niks aan zijn businessmodel doet; dat hun businessmodel nauwelijks nog waarde toevoegt. Ze zitten vast in bestaande markten, presteren daar meestal nog goed in; maar omdat ze de ontwikkelingen die gaande zijn als het ware ontkennen, komen hun marges steeds meer onder druk te staan. Als de vraag 'hoe creëren we nieuwe waarde en eigenen we ons die toe' pas op de agenda van de board komt als de prestaties aan het afnemen zijn, dan is het te laat.' In het boek passeert een reeks bedrijven de revue die wel of geen oog hadden voor veranderingen in hun 'Umfeld' – en daar al dan niet adequaat op reageerden. Kodak deed dat niet. Volberda: 'Digitale fotografie werd in de labs van Kodak

- 'Als de prestaties al aan het afnemen zijn, komt de vraag 'hoe creëren we nieuwe waarde' te laat.'
- 'We zien dat een op de drie bedrijven niks aan zijn businessmodel doet.'
- 'Ondernemend management is bij businessmodelvernieuwing vaak de belangrijkste motor.'
- 'Wij luisterden naar onze klanten. Nu bedenken we meer zelf wat goed voor hen is.'

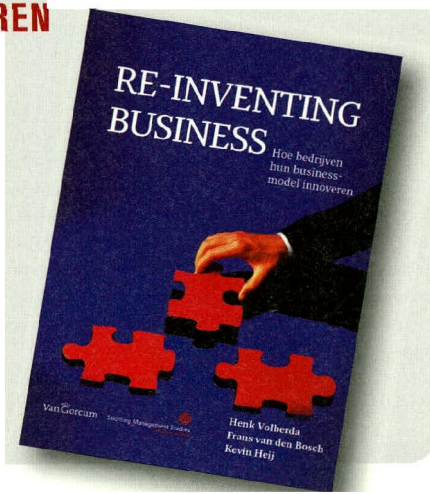
BEPERKT HOUDBAAR

Concurrentievoordeel dat je vandaag hebt, kan morgen als sneeuw voor de zon zijn verdwenen.

ontwikkeld – en toch heeft dat bedrijf de omslag naar digitaal niet kunnen maken. De oorzaak? Hun analyse was dat ze met fotorolletjes, waarin ze de grootste ter wereld waren, meer zouden kunnen blijven verdienen dan met digitale fotografie. Aanvankelijk leken ze gelijk te krijgen: omdat concurrenten zich terugtrokken, nam hun omzet toe. Maar toen digitale fotografie echt doorbrak, was het einde oefening.'

RE-INVENTING BUSINESS – HOE BEDRIJVEN HUN BUSINESSMODEL INNOVEREN

Het boek 'Re-inventing Business – hoe bedrijven hun businessmodel innoveren' is gebaseerd op een groot onderzoek, in 2013 afgerond, door onderzoeksinstituut INSCOPE Research for Innovation. Henk Volberda, directeur van dit aan de Erasmus Universiteit Rotterdam verbonden instituut, leidde het onderzoek – en schreef het boek samen met zijn INSCOPE-kompanen Frans van den Bosch en Kevin Heij. De studie werd financieel mogelijk gemaakt door de Stichting Management Studies (VNO-NCW). Bedrijven en instellingen kunnen online de Business Model Innovation Scan invullen en krijgen dan gratis een automatische rapportage terug.



www.managementstudies.nl/businessmodel

DISRUPTIVE INNOVATIE

Ook Ericsson liep aan tegen een *disruptive* (voor een bedrijf of hele sector ontwrichtende) innovatie: *cloud computing*. Daarmee kun je de reken capaciteit van grote computers scheiden van de interfaces, zoals desktop-pc's, bij klanten. In plaats van die innovatie te negeren, omarmde Ericsson 'de cloud'. Nu verkopen de Zweden hardware, software én services. DSM is een voorbeeld van een onderneming die zichzelf opnieuw heeft uitgevonden, twee keer zelfs. Eerst van mijnbouw naar bulkchemie, rond de laatste eeuwswisseling van bulkchemie naar wat DSM



Illustratie: Josje van Koppen

vandaag is: een wereldleider in *life sciences* en *material sciences*. De top draaide nadrukkelijk aan de knoppen: had een vooruitziende blik (het huidige portfolio appelleert aan majeure maatschappelijke uitdagingen op gebieden als gezondheid, klimaatbeheersing, energievoorziening en duurzaamheid; innovatiever dan bulkchemie en minder cyclisch) en getuigde van lef door tijdig rigoureuze besluiten te nemen (de verkoop van bulkchemie-activiteiten leverde nog goed geld op). IHC Merwede, nog zo'n voorbeeld. Volberda: 'Dat begon als een scheepswerf en nu zeggen ze: 'Wij verkopen maritieme technologie, het schip is eigenlijk bijzaak'. Daarmee onderscheidt IHC Merwede zich van de concurrentie in lage-lonenlanden. Vervolgens zijn ze er services, zoals financiering, aan toe gaan voegen. Je ziet dus dat ze hun businessmodel steeds veranderen.'

RADICAAL OVERSTAPPEN

Nokia was daar ook goed in; in 150 jaar evolueert de Finse bedrijf van papierpulp- tot rubber- en kabelproducent – om daarna via consumentenelektronica wereldmarktleider in mobiele telefoons te worden. In 2006/2007 begon de aftakeling, nota bene veroorzaakt door een buitenstaander: pc-maker Apple met zijn iPhone. 'Er ontstond', lezen we in het boek van Volberda cum suis, 'een wildgroei aan film-uploads, muziekruil, fotobestanden en gratis chat- en Facebook-ver-

keer.' Nokia's tak mobiele telefonie ging of kon daar niet in mee: wat ervan over was, werd eerder dit jaar verkocht aan ook al een buitenstaander, Microsoft. Volberda: 'Drie keer je business succesvol veranderd hebben, is nog geen garantie dat je dat de vierde of vijfde keer weer gaat lukken. Aanpassing van je businessmodel moet een continu proces zijn.'

Dat kan op twee manieren, legt hij uit: door replicatie of vernieuwing. Replicatie is het verbeteren, fijnslijpen, van het vigerende businessmodel; daar zullen bedrijven in min of meer stabiele markten doorgaan voor kiezen. Vernieuwing is radicaal overstappen op een compleet nieuw businessmodel. Dat kan een serieuze optie zijn in hoogcompetitieve omgevingen, waar nieuwe technologieën en nieuwe spelers – niet zelden pieplein en onbekend – er debet aan zijn dat *product lifecycles* almaar korter worden en producten snel *commodities* worden – en vastgestelde bedrijven genoodzaakt zijn hun interne organisatie en soms zelfs de hele *supply chain* om te turnen. Bij grotere, gediversifieerde bedrijven kan een duale aanpak soelaas bieden: replicatie van de bestaande business, vernieuwing van een geheel nieuwe activiteit.'

PROMINENT OP ACHTERGROND

IBM hanteert die duale aanpak, vertelt Gerard Smit, cto van IBM voor de Benelux. Het 103-jari-

ge bedrijf heeft een enorme palmares in het uitvinden én heruitvinden van zichzelf. 'Om waarde te creëren voor je eigen organisatie, klanten en partners, is product- en service-innovatie zeer belangrijk. Innovatie zit in het dna van IBM. We investeren ieder jaar ruim zes miljard in fundamenteel en toegepast onderzoek. Nieuwe businessmodellen ontstaan door gebruikmaking van nieuwe technologie met impact voor individu, bedrijven en organisaties. Denk aan de veranderingen binnen de muziekindustrie (Spotify), filmwereld (Netflix), telecom (WhatsApp) en *gaming* via de cloud. Als b2b-bedrijf zijn we 'prominent op de achtergrond' en manifesteren we ons met oplossingen voor cloud computing, analytics, big data, mobile, social en security voor alle industrieën. IBM Watson, een zelflerend computersysteem dat menselijke taal en context begrijpt, wordt nu al ingezet in de gezondheidszorg, financiële markten, retail, call centers, et cetera. Luchtvaarttechnologiebedrijf Aeronamic in Almelo zit vooral op de lijn van replicatie, aldus general manager Richard Tromp. 'Ons product', duidt hij, 'bestaat fysiek uit een stuk hardware, maar de echte *added value* zit hem in overheadreductie bij klanten en vergroting van onze eigen winstgevendheid. Het eerste door complete lijnen van klanten over te nemen, het laatste door enkel de complexe delen zelf te maken en de rest in te kopen.'

FIRST MOVER ADVANTAGE

Ook voor Valk Welding, bouwer van booglas-robotsystemen, is replicatie *business as usual*, vertelt ceo/dga Remco Valk. 'Wij spitsen ons al vijftien jaar toe op het ontwikkelen van maatwerksoftware die de robots in bepaalde gevallen geheel automatisch programmeert. Hierdoor is de inzetbaarheid – lees, de *return on investment* – van onze robots beduidend hoger dan van standaardmachines die je steeds opnieuw moet programmeren.' Valk Welding heeft ervoor gekozen om zich continu te verbeteren, te verfijnen. 'Radicaal vernieuwen, een andere weg inslaan, is voor ons niet nodig en niet zinvol. In onze branche van automatisering van de lastechniek is de komende dertig jaar alleen maar groei te verwachten.' Hij oormerkt waardecreatie als dé leidraad van elke mt-vergadering, maar een formeel businessmodel hanteert de – ook steeds meer internationaal – succesvolle onderneming uit Alblasterdam niet. Remco Valk: 'Ons businessmodel zit in onze genen, dat hoeven we niet te monitoren of te updaten.'

Ook bij Aeronamic is waardecreatie een regelmatig terugkerend onderwerp – 'in mt-vergaderingen, in commerciële besprekingen, in technische besprekingen, enzovoort', aldus Richard Tromp. Hij wijst erop dat binnen aerospace het verschijnsel 'uitbesteden naar toeleveranciers', zeker als het gaat om subsystemen, nog tamelijk in de kinderschoenen staat. 'Als gevolg hiervan concurreren wij als het ware met de *fab-cost* van onze klanten. Wij als Aeronamic willen vooraan staan

in de trend naar uitbesteding en aldus profiteren van 'first mover advantage'. Bij bestaande klanten focussen we op uitbreiding van subsysteembouw. En bij nieuwe klanten beginnen we met de moeilijkste delen uit die subsystemen, met als uiteindelijk doel de hele productie over te nemen, inclusief de supply chain.'

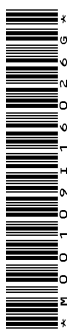
ONDERNEMEND MANAGEMENT

Henk Volberda komt ze tegen, bedrijven die zeggen: 'Ik pas een nieuwe technologie toe, dus heb ik een nieuw businessmodel.' 'Natuurlijk is technologie vaak een hefboom van replicatie en vernieuwing. Maar niet de enige en, bij vernieuwing, ook niet die met de meeste impact; daarbij is ondernemend management, blijkt uit ons onderzoek, de belangrijkste motor.



Gerard Smit, cto IBM Benelux: 'Om waarde te creëren voor je eigen organisatie, klanten en partners, is product- en service-innovatie zeer belangrijk. Innovatie zit in ons dna.' Foto: Sam Rentmeester

Eentje die niet mag sputteren, wat zomaar zou kunnen; is de ondernemingstop die is 'opgegroeid' met het bestaande businessmodel in staat



om het voortouw te nemen bij de implementatie van een radicaal ander model?

De derde hefboom, na technologie en ondernemend management, draait om de organisatie(vorm): om hoe functies en verantwoordelijkheden in de organisatie verdeeld en de coördinatie en communicatie geregeld zijn. De vierde en laatste hefboom is co-creatie met externe partijen, zoals toeleveranciers, distributeurs en/of klanten (bijvoorbeeld door *crowdsourcing*). Een interessante bevinding: luister goed naar alle (potentiële) klanten, maar waak ervoor de oren te

WAARDE VERZILVEREN

Businessmodelinnovatie is een keiharde noodzaak – rennen moet je sowieso, het verschil maak je door harder te rennen – maar niet makkelijk. Reden waarom veel bedrijven en instellingen vooralsnog niet het hele spectrum op gezette tijden in ogenschouw nemen. Henk Volberda: 'Daar komt bij dat er meestal een forse tijdspanne zit tussen waardecreatie en waardetoe-eigening (*value capturing*, red.), het verzilveren van de gecreëerde waarde in omzet en winstgevendheid. Neem WhatsApp. Prachtig, maar wie snapte het

'Ons businessmodel zit in onze genen, dat hoeven we niet te monitoren of te updaten'

laten hangen naar uitsluitend bestaande klanten; dat remt maar vernieuwing. Goof Hamers, toenmalig ceo van IHC Merwede (nu bij Vanderlande) zei het zo: 'Een paar jaar geleden luisterden wij meer naar onze klanten. Baggeraars zeiden tegen ons: 'Dat en dat hebben we nodig'. Dan maakten we dat voor ze. Nu bedenken we meer zelf wat goed is voor de klant.' De vier hefbomen zijn met elkaar verweven; het is niet de ene of de andere, aldus Henk Volberda. 'Soms is de technologie de aanjager, soms een nieuwe management- of organisatievorm, soms co-creatie. Afhankelijk van de aanjager spreken we van een technologisch, intern, extern of integraal complementair effect.'

verdienmodel erachter? Facebook begreep het wel: dat betaalde zestien miljard dollar voor de overname van WhatsApp.' Hun inschatting is dat WhatsApp toegroeit naar twee miljard gebruikers, die ieder jaarlijks 2,5 dollar omzet – en tachtig procent marge – opleveren. Nog een paar jaar afwachten of dat blijkt te kloppen. ●

www.erim.eur.nl/centres/inscope

www.ibm.com

www.aeronamic.com

www.valkwelding.com

'SHARE OF HEART' VS 'SHARE OF WALLET'

De reikwijdte van waardecreatie is door de jaren heen fors toegenomen. Een paar voorbeelden:

- **Nieuwe businessmodellen.** Die benoemen waarde breder dan louter geld verdienen. Sterk accent op duurzaamheid/ecologie: circulaire economie, cradle-to-cradle, biomimicry. De consument aan het roer; burgers, bedrijven en overheid gaan samen op zoek naar nieuwe organisatieconcepten. De WEconomy. Waarom een boomachine, die je een paar minuten per jaar gebruikt, kopen? Deel 'm met je burens.
- **Sociale innovatie.** Staat voor: nieuwe manieren van leidinggeven (dynamisch managen), innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren), hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) en samenwerken met externe partijen (co-creatie). Volgens onderzoek wordt driekwart van het innovatiesucces door sociale innovatie bepaald.
- **Gender/seksegelijkheid.** Organisaties met een goede man-vrouwmix presteren aanzienlijk beter dan organisaties met louter mannen, zo is aangetoond. Toch is slechts vijf procent van het topmanagement van de beursgenoteerde bedrijven in ons land vrouw (Global Gender Index, World Economic Forum, oktober 2014). Het streven is dertig procent, dus is er nog een hele weg te gaan.

- **Open innovatie/campussen.** Het aantal campussen dat open innovatie faciliteert, is door de jaren heen fors toegenomen. Ze hebben een aanzuigende werking op innovatieve bedrijven en kennisinstellingen, ook buitenlandse, volgens onderzoek van Buck Consultants. Conclusie: campussen zijn innovatieversnellers van formaat – en in de internationale concurrentiestrijd om r&d-centra een troef van formaat.
- **'Share of Heart' versus 'Share of Wallet.'** Reactie op de trend dat bedrijven, vooral banken en verzekeraars, de verantwoordelijkheid die hun toebehoort bij het individu neerleggen. 'U had toch kunnen weten dat een hypotheek heel duur is?' Bedrijven die dat anders doen, stellen duale waardecreatie centraal: ze zijn niet puur klantgestuurd, maar toch vooral behoefte- en waardegestuurd.
- **Nieuwe samenwerkingsvormen.** Moderne ict-tools maken processen transparanter, wat de samenwerking – intern – en met externe partijen – vergemakkelijkt en verbetert. Intern kunnen zelfsturende teams en nieuwe arbeidsomstandigheden en -voorwaarden tot vergroting van de flexibiliteit en productiviteit leiden.