

REDACTIONEEL



De harde waarheid over business-modelinnovatie

In deze *Management Executive* pakken we uit met artikelen over businessmodellen oftewel de manier waarop u waarde creëert en waarde toe-eigent. Clayton Christensen, Thomas Bartman en Derek van Bever geven in de 'Must Read' de harde waarheid over businessmodelinnovatie. Businessmodellen zijn in hun zienswijze ontwikkeld om niet te veranderen en naarmate ze zich verder ontwikkelen, worden ze minder flexibel en zijn ze nog beter bestand tegen verandering. Ook Patrick van der Pijl stelt in dit nummer dat een businessmodel nooit af is en dat managers hun businessmodel voortdurend tegen het licht moeten houden.

In Nederland hebben we dan nog een hele slag te slaan. Uit een groot onderzoek naar businessmodelinnovatie onder 590 Nederlandse bedrijven in 2013 bleek dat één op de drie bedrijven helemaal niet bezig is met hun businessmodel (Volberda, Van den Bosch & Heij, 2013). Slechts 0,3% was bezig met het fundamenteel vernieuwen van hun businessmodel, terwijl amper 2% zich richtte op het verfijnen van het bestaande businessmodel. Dat is wellicht anno 2016 veranderd. In de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2016 gaven bedrijven aan zich grote zorgen te maken over disruptieve technologieën, zoals Internet of Things, robotisering, 3D-printing en robotica. Deze technologieën signaleren de opmaat naar een vierde industriële revolutie die bestaande businessmodellen zal doen verbleken.

Met name in de financiële dienstverlening en logistiek zal het effect op de werkgelegenheid groot zijn. Ongeveer twee op de drie financieel dienstverleners, 62%, verwacht dat er veel arbeidsplaatsen verloren gaan. Banken zullen een databank worden waarbij bestaande activiteiten zoveel mogelijk geautomatiseerd zijn. Disruptieve technologieën zoals blockchain kunnen mogelijk bepaalde bankactiviteiten zelfs overbodig maken. In de logistieke sector verwacht één op de twee ondervraagde bedrijven (50%) dat de vierde industriële revolutie gepaard zal gaan met minder werkgelegenheid. Drones, zelfrijdende auto's, en lokale 3D-printers vormen serieuze bedreigingen voor de bestaande werkgelegenheid in de logistieke sector.

De noodzaak is dan ook relatief hoog voor gevestigde financiële dienstverleners en logistieke bedrijven om hun bestaande business te innoveren. Helaas zien we bij de meeste financiële spelers een eenzijdige focus op nieuwe technologieën. Logistieke bedrijven daarentegen zetten niet alleen in op technologische innovatie in de vorm van ICT-investeringen, maar vooral ook op management, organisatie en vaardigheden (sociale innovatie). Juist door te investeren in vaardigheden en inzetbaarheid van medewerkers, platte organisatievormen, nieuwe managementstijlen en faciliterend leiderschap kan een logistiek bedrijf de vierde industriële revolutie omzetten in een kans in plaats van een bedreiging.

We hopen dat de inzichten over businessmodelinnovatie bedrijven zullen aansporen om een businesscreatiemotor te bouwen, een motor die een gestage stroom van nieuwe businessmodellen aandrijft om ook in de vierde industriële revolutie succesvol te zijn. Deze businesscreatiemotor vereist niet alleen de adoptie van nieuwe technologieën, maar ook nieuwe organisatievormen en managementconcepten.

Henk W. Volberda

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