

Scheer & Foppen, Paradigit, Scapino. V&D was in 2016 niet de enige keten die kopje onder ging. Henk Volberda, hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid Erasmus Universiteit, vreest dat het domino-effect niet beperkt zal blijven tot de Nederlandse retail. Ook de financiële sector blijft met oogkleppen op aan het business-model sleutelen en wordt ondertussen overrompeld door de ambitie-gedreven startups.

Traditionele businessmodellen kampen momenteel met enorme druk. Wordt het niet tijd om te vernieuwen? 'De vierde industriële revolutie, zoals we dat zo mooi noemen, gaat heel snel plaatsvinden. De ontwikkeling van emerging technologies als Internet of Things, big data en blockchaintechnologie gaat grote consequenties hebben. De adoptie van die nieuwe technologieën en deze vervolgens succesvol vermarkten met een onderscheidend businessmodel wordt alleen maar belangrijker. Met name ook voor de financiële sector. De grootste uitstoot van arbeid heeft plaatsgevonden in de deze sector en ik verwacht dat dat nog sneller zal plaatsvinden.'

Is er sprake van te veel fixatie op het bestaande businessmodel?

'In 2013 heb ik een groot onderzoek gedaan naar businessmodelinnovatie. In hoeverre zijn bedrijven in staat een nieuw model te ontwikkelen? Destijds bleek dat één op de drie bedrijven vast zat aan het bestaande businessmodel, dat noemen wij ook wel business-modelfixatie. Ze maken zich ook helemaal niet druk om de ontwikkelingen. Wat de meeste bedrijven doen, is replicatie. Je probeert je bestaande businessmodel te verfijnen en verder aan te scherpen. Dat is heel logisch, want een businessmodel, dat beseffen veel mensen niet, is een manier waarop je waarde creëert en toe-eigent.'

Een goed businessmodel zet een rem op verandering?

'Als je een goed businessmodel hebt, betekent dat inderdaad per definitie dat je dat moeilijk kunt veranderen. Het is namelijk een soort activiteitensysteem dat helemaal op elkaar is afgestemd, dus dat kun je ook heel lastig veranderen. Ik vind het ook helemaal niet gek dat grote banken en verzekeraars problemen hebben om hun businessmodel te veranderen. Het

wordt wel steeds urgenter als je kijkt naar wat er staat te gebeuren in de financiële sector. De nieuwe fintechnieken die eraan komen, de tech-giganten en nieuwe toetreders uit met name internet en de IT. Er staat heel wat te komen.'

Hebben die verouderde bedrijven de hulp van startups nodig? Zij veranderen juist heel snel.

'Dat beseffen ze ook. In 2013 zaten ze in fixatiemode en was hun reactie ook heel logisch. Je probeert het eerst af te schermen. Toen Google een banklicentie nam, riepen alle banken "Ja, maar we hebben veel in onze systemen geïnvesteerd, dus dat schermen we af. Er moet wetgeving komen dat te voorkomen". Je probeert dan eerst via wetgeving de concurrentiedruk te verminderen, maar je ziet dat dat niet succesvol is geweest.'

Tja...

'Dat is al een eerste teken. Nieuwe toetreders kunnen makkelijker hun diensten op de markt brengen, het wordt veel opener. Je ziet dat banken als Rabobank en ING allemaal flink investeren in fintech. Ze zeggen dat ze heel erg geïnteresseerd zijn in startups, dat ze bezig zijn met incubators en accelerators, om die startups snel te laten groeien. Ze hebben allemaal innovatiemanagers en ik denk dat ING het verst is. "Wij moeten onze kerstboomstructuur veranderen, wij moeten veel meer agile en wendbaar zijn." Dan werken ze met horizontale teams en die noemen ze dan squads en tribes, waardoor ze eigenlijk sneller kunnen inspelen op deze marktontwikkelingen. Ze worstelen er allemaal mee.'

Tal van bedrijven hebben afgelopen jaar klappen gekregen. Denk bijvoorbeeld aan een V&D. Was dat symptomatisch voor een verouderde bedrijfsvoering?

'Een jaar daarvoor heb ik gezegd dat ik verwachtte dat V&D binnen vijf jaar niet meer zou bestaan. Nou, dat bleek al eerder in met name de retail. Daar zagen we al heel snel dat het online kanaal aan het groeien was. Dat is natuurlijk in een versneld tempo gebeurd. Je ziet nu dat de online partijen ook beseffen dat ze fysieke winkels nodig hebben. Ze werken aan een omnichannelstrategie. Je ziet inderdaad dat bedrijven heel traag zijn om dat eerst te onderkennen. Ze zitten eerst in de ontkenningfase en zoeken redenen om het businessmodel niet te veranderen. Het is ook heel lastig.