

## HET BESTE - DUALE - BUSINESSMODEL IS HET MOEILIKST TE MANAGEN

# EERST KNIPPEN EN DAN SAMENVOEGEN, OF GEWOON JONG BLIJVEN?

Capaciteit vrijmaken om te innoveren of nieuwe markten en toepassingen te verkennen en snel te reageren op de veranderingen van deze tijd, is een grote uitdaging. Voor de meeste organisaties te veel gevraagd. Dus wordt er een knip gezet, in de hoop later de dan ontplooide innovatieve tak naadloos te integreren in het moederbedrijf. Uitdagingen die Philips het hoofd biedt met start-up-programma HealthWorks. Van deze problemen van het 'duale businessmodel' hebben start-ups als Heliox natuurlijk geen last. Maar die luxe is eindig. 'De flexibiliteit en wendbaarheid die de markt vereist, moeten we koste wat kost vasthouden.'

DOOR HANS VAN EERDEN

**D**e Rotterdamse hoogleraar Henk Volberda heeft op het thema 'exploitatie versus exploratie' veel onderzoek gedaan en gepubliceerd. Binnenkort verschijnt een nieuw boek: Volberda, Van den Bosch & Heij, 'Reinventing Business Models: How firms cope with disruption'. Dat beschrijft de vier aan-grijpingspunten voor businessmodelinnovatie: management, organisatiestructuur, technologie en co-creatie met externe partijen.

### VALKUILEN

'Bedrijven moeten *ambidexter* zijn, twee rechterhanden hebben om goed te kunnen exploiteren én exploreren. Maar dat zijn de uitzonderingen. De meesten hebben een voorkeur voor exploitatie: efficiënter meer van hetzelfde doen, het trucje waar je uniek in bent heel vaak herhalen. Veel oudere bedrijven wordt die kerncompetentie uiteindelijk een blok aan het been en ze belanden in de exploitatievalkuil: om te verbeteren luisteren zij alleen naar bestaande klanten, die meer van hetzelfde willen. Dat leidt tot het *innovator's dilemma*: om echt te innoveren moet je daar dus niet naar luisteren, maar dat gaat wel ten koste van de bestaande business. Exploratie is niet gericht op die kortetermijn *business as usual* maar op langetermijn winstgevendheid. Dat vergt routines afleren en experimenteren, niet aanpassen aan bestaande klanten maar nieuwe markten creëren. Veel start-ups doen dat en komen dan in de exploratievalkuil terecht: veel nieuwe ideeën, 'nee' bestaat niet, maar de executie is vaak een probleem. Dan is hun geen lang leven beschoren.'

### VIER 'SMAKEN'

Bedrijven zijn er in vier smaken, definieert Volberda. 'De eerste is fixatie. Ze zitten in de ontkenningfase, een op de drie houdt vast aan het bestaande businessmodel, zoals Kodak, dat nota bene de digitale fotografie ontwikkelde, maar er niks mee deed.' De tweede 'smaak' is replicatie: het bestaande businessmodel perfectioneren. 'Zij leren nog steeds, zoals Ikea, dat zijn businessmodel - levertijd is nul, klant is coproductent - blijft verbeteren. Maar als men te lang aan replicatie vasthoudt, verwordt het tot fixatie.' De derde optie is transformatie, oftewel businessmodelvernieuwing, zoals bij DSM van kolen naar bulkchemie naar *life & material sciences*. De vierde categorie bedrijven combineert het beste van beide werelden in een duaal businessmodel, replicatie én vernieuwing. 'Uit ons onderzoek blijkt dat die strategie de hoogste performance oplevert.' Met vernieuwing scoren bedrijven acht procent beter dan 'gefixeerde' bedrijven, met replicatie dertien procent en met 'duaal' achttien procent.

### DUALE BUSINESSMODELLEN

Volberda: 'Duaal is mooi maar wel heel moeilijk. Het vraagt om leiders die de verschillende snelheden kunnen managen. Replicatie is de *cashcow*, waarvoor je moet sturen op prestaties, terwijl je voor een nieuw businessmodel meer moet sturen op marktpenetratie en investeren voordat er inkomsten zijn. Frustrerend voor medewerkers in beide lijnen. 'Wij verdienen het geld en dat wordt geïnvesteerd in het nieuwe businessmodel, terwijl niet zeker is of dat aanslaat.' En: 'Wij zijn bezig met nieuwe dingen die belangrijk zijn voor de toekomst, maar de achterhoede ziet het niet.'

## THEMA

### PRODUCEREN EN ONDER ÉÉN DAK

Om in onze versnellende wereld te blijven, moet er steeds meer geïnvesteerd worden in (disruptieve) innovatie. Tegelijkertijd is succesvolle - businessmodel - innovatie onder lijden. Hoe zorg je ervoor dat het één niet ten koste van het ander? Welke organisatiestructuur en leiderschap is gevraagd om de balans van het exploiteren en innoveren van bestaande businessmodellen met de exploratie van nieuwe businessmodellen onder één dak te vinden?

- 'Exploratie is niet alleen een term, maar een langetermijn winststrategie.'
- 'Duaal businessmodel is een combinatie van vernieuwing en exploitatie. Het is een performance op de lange termijn.'
- 'Wendbaarheid is een voorwaarde voor succes, als wij zelf de draad niet in handen houden, productielogistiek en distributie.'
- 'Philips kan bij de concurrentie sneller uithalen.'

Grote ondernemingen hebben vaak door hun scala van producten en diensten het potentie, dan kunnen grote ondernemingen zich afstotingsverschillen met bestaande bedrijven, wat de nek om. Dat is niet de bedoeling, want het belandt onvermijdelijk in de valkuil. Tegenwoordig voeren veel bedrijven *experiments* uit met kleine teams van de eigen ondernemers. Zo zijn er langzaam op. Zo zijn er langzaam van dat ene naar dat andere.

### HIGH-END OF LOW-END

In de huidige smart economy zijn er twee typen duale businessmodellen: de high-end en de low-end. De high-end modellen zijn voor de machtshebbers en de low-end modellen voor de massa. De high-end modellen zijn vaak gebaseerd op data uit verschillende bronnen in een abonnementmodel. De low-end modellen zijn vaak gebaseerd op een *freemium*-model. De high-end modellen hebben een offline component, de low-end modellen hebben een online component.





Illustratie: Josje van Koppen

maar daar zitten substitutie-effecten tussen. Daarom zijn ze traag met dat nieuwe business-model lanceren, want met het oude verdienen ze nog het meest.' Volberda's onderzoeksgroep biedt online een businessmodelscaan aan, waarmee bedrijven aan de hand van hun strategie en klant-focus kunnen bepalen welke 'smaak' bij hen past. Volberda noemt Festo, van oudsher een componentenleverancier, dat zich opwerpt als leverancier van 'integrated solutions'. Air France-KLM, ook een mooi voorbeeld. 'Zij concurreren op kwaliteit en hebben het in de low-cost-markt geprobeerd met Buzz; dat is mislukt, maar nu zijn ze met Transavia aardig op weg. Aan de voorkant twee businessmodellen, die ze aan de achterkant wel moeten verknopen voor synergie.' Ook voor mkb'ers ziet Volberda perspectief. 'Grote bedrijven kunnen meer investeren, hebben echter moeite met uitrollen. Mkb'ers hebben minder middelen, zijn daarentegen wendbaarder om de omslag te maken naar *high mix, low volume, high complexity*.' Want dat is de keuze: high-end óf low-cost. 'Maar de Nederlandse maakindustrie moet geen prijsvechter willen zijn.'

### SNEL EN WENDBAAR

Bij Heliox in Best, in 2009 voortgekomen uit Philips Power Solutions, weten ze alles van exploitatie en exploratie. De eerste jaren bleven ze doen waar ze goed in waren, high-end powerconversiemodules voor de speakers van onder meer Loewe en B&O. 'Na een paar jaar gingen we onze basis verbreden', vertelt ceo Jaap Schuddemat. Dat werd na wat omwegen het opladen van elektrische ov-bussen. 'Drie jaar geleden hebben we de eerste prototypes uitgeleverd, afgelopen jaar deden we al veel projecten in Nederland en daarbuiten, komend jaar volgt omgeving Schiphol

voor 100 bussen. In 2019 verwacht ik nog een versnelling, dan hebben alle grote bouwers een elektrische bus. Met hen werken wij altijd samen, want bus en lader moeten perfect op elkaar aansluiten. Wij zijn nu de voorloper in Europa, met twee derde van alle installaties, en de eerste met echt grote laadstations; de kleinere leveren onder meer ook ABB en Siemens.' Omdat iedere installatie klantspecifiek is, heeft Heliox een voordeel ten opzichte van die groten: het is snel en wendbaar. Schuddemat: 'Daarvoor werken we veel samen met partners.'

### DRIEHOEK AANSTUREN

De Heliox-ceo benoemt het dilemma van snel en wendbaar in ontwikkeling & engineering en strikt in productie. 'Dat hebben wij opgelost door *insourcen* van productiecapaciteit.' Niet *outsourcen*. 'Wij willen niet engineeren en het dan over de muur gooien bij een productiefaciliteit. Nee, we werken intensief samen. Onze wendbaarheid behouden lukt alleen als wij zelf de driehoek ontwikkeling-productie-logistiek aansturen.' Reden waarom Heliox de productie dicht bij huis insourcet, bij VHE Industrial Automation in Veldhoven, leverancier van complexe kabelbomen en aandrijf- en besturingsunits en expert in *lean* productie. Voor de componentenlogistiek is itsme uit Raamsdonksveer de partner. 'Wij geven *forecasts* af zodat zij op tijd kunnen leveren en bij nieuwe ontwikkelingen kijken zij mee naar componentkeuze en verkrijgbaarheid. We moeten de driehoek goed uitbuiten om efficiënt, met zo weinig mogelijk materiaal op de vloer, snel producten te bouwen. Nu zijn we bezig met het selecteren en vrijgeven van andere panelenbouwers die subdelen van de laders in elkaar kunnen zetten, die VHE dan samenbouwt.'



### PIONIER ZIJN EN BLIJVEN

Heliox is zo groot geworden dat het z'n (nu vijftig) medewerkers in drie groepen indeelt: platformontwikkeling, klantorderengineering en elektronica-ontwikkeling. 'We hanteren wel een roulatiesysteem, om mensen niet in hun eigen wereldje te laten zitten.' Nu de projecten groter worden, staat Heliox voor weer nieuwe uitdagingen. 'Daarvoor moeten andere, nog efficiëntere werkwijzes inslijten.' Tegelijk blijft het exploreren, bijvoorbeeld met softwareontwikkeling voor besturing van het opkomende *smart grid*: 'Onze laders zijn al voorbereid op het *internet of things* voor lader aan/uitzetten, laadvermogen aanpassen en status monitoren.' Daar kan lokale energieopslag bijkomen om pieken op te vangen. Heliox mikt ook op wind- en zonne-energie, want dat vraagt eveneens veel vermogensomzetting. Tevens lopen er al projecten voor andere laadtoepassingen, zoals agv's op haventerreinen voor containervervoer of vuilniswagens. Zo is Heliox nog altijd een pionier en dat wil het zo lang mogelijk blijven, zegt Schuddemat. 'Inspelen op wat de markt wil en koste wat kost de vereiste flexibiliteit en wendbaarheid vasthouden. Ik heb zelf lang bij het grote Philips gewerkt, waar meer werd gekeken hoe je alles onder controle kunt houden en vooral robuust opereert. Daardoor gaan snelheid en klantgerichtheid verloren en die willen wij behouden.'

### INNOVATIE 'DE-RISKEN'

Het grote Philips is zelf intussen ook veranderd. Het healthcare-concern werkt sinds vier jaar op





Alberto Prado, hoofd van Philips HealthWorks: 'Wij kunnen met een lean-agile start-up-aanpak innovatie sneller de-risiken'. Foto: Philips

z'n eigen manier met start-ups. Dat begon met interne, die door Philips HealthWorks werden begeleid. Sinds een jaar kent Philips HealthWorks ook een programma voor externe start-ups, genaamd Startup Program. 'Met het interne programma probeerden we een meer ondernemende mindset en toolset in te brengen – en de *agility* die nodig is om tot doorbraakinnovaties te komen in co-creatie met gebruikers en patiënten', vertelt Alberto Prado, hoofd van Philips HealthWorks. Een recent gecommmercialiseerd resultaat is PerformanceBridge, een pakket software en

diensten dat de bedrijfsprestaties van radiologie-afdelingen verbetert. Het is nu onderdeel van het Philips-portfolio. Of dat zonder de start-up-aanpak ook was gelukt? Dat kan Prado niet beantwoorden, wel ziet hij dat Philips meer als een start-up is gaan denken en meer agile, open en ondernemend is geworden. 'Nieuwe ideeën worden sneller gevalideerd door de gebruiker vroegtijdig te betrekken. Vragen over de technische haalbaarheid, de levensvatbaarheid van het businessmodel en de relevantie van de oplossing worden nu sneller beantwoord, in een lean-start-up-aanpak. Zo kunnen wij de risico's er sneller uit halen, de innovatie 'de-risiken'.

#### 'UITGEKLEED' CONCEPT DEFINIËREN

Beide partijen profiteren van elkaar, geeft Prado aan. 'We geven het start-up-team autonomie en toegang tot alles wat Philips als *global player* in huis heeft.' Zoals kennis, ervaring met regelgeving, geld, ecosystemen en netwerken met ziekenhuizen en universiteiten. Zo kunnen de start-ups leren van Philips, ook van de fouten bij innovatie in het verleden. 'Omgekeerd leert Philips van de originele ideeën waarmee start-ups komen, *out-of-the-box*, en van hun agile en ondernemende werkwijze.' Juist de healthcare vergt intensieve samenwerking tussen start-up en gevestigd bedrijf, aldus Prado, vanwege de kennisintensiteit, de strikte regelgeving en het complexe navigeren in een sector die regionale verschillen

kent. Daarover kan Philips vanuit eigen adviseren. Zo is het die strikte regelgeving noodzakelijk, maar door starters vooraf ervaren – die het start-up-proces zo uitmaakt, aldus Prado. Reden waarom het dig kan zijn niet meteen de complete im uit te werken, maar eerst een 'uitgekleed te definiëren. Zonder bepaalde functies het eerste prototype hoeft het product niet aan alle regelgeving te voldoen. Dat win je innovatiesnelheid, kun je veel sneller met minder kosten naar de markt en de sneller valideren en leren, waarna je het kunt verbeteren. Soms blijkt die extra tige, functionaliteit die je hebt weggelaten helemaal niet relevant.' Zo kan ook een in een strak gereguleerde sector agile Voor de eerste ronde van HealthWorks land selecteerde Philips vijf start-ups. naar het team, het probleem dat ze wisten, hun ondernemende karakter en de waarin ze coachbaar zijn en hun visie op innovatie bij de onze past. Ze zitten nog in de fase, hun oplossingen zijn software- en sommige zijn al goed gefinancierd en gebruikt een bestaand Philips-platform. laatste gaat het Philips niet, benadrukt positioneren HealthWorks-deelnemer voorloper van een overname, maar wil partnerships aangaan met start-ups die passen. Bij succes kan een overname v

# THIS IS PARKER

Wereldwijd  
marktleider

op het gebied van  
aandrijving, besturing  
en procesbeheersing

Parker Hannifin is wereldwijd marktleider in de ontwikkeling, productie en verkoop van technologieën, systemen en componenten op het gebied van aandrijving, besturing en procesbeheersing. Parker levert producten in negen technologieën: hydrauliek, pneumatiek, slangen&koppelingen, afdichtingen, procesbeheersing, filtratie, klimaatbeheersing, electromechanica en luchtvaart. Naast producten levert Parker ook complete systemen, [parker.nl](http://parker.nl)



ENGINEERING YOUR SOLUTIONS



we kunnen ook afspraken maken over exclusieve toegang tot de ip. Het gaat ons niet om het eigenaarschap van de innovatie maar om de toegang daartoe. Die kan dus zowel onder hetzelfde dak, bij een interne start-up, als buiten de deur, bij die externe start-up, liggen.

### VAN PIONIEREN NAAR PROFESSIONALISEREN

Gestructureerd produceren à la Philips kan een bedrijf ook veel brengen. De stap ernaartoe wordt echter soms te laat gezet. Zoals door TSST, spin-off van de Universiteit Twente (UT) die sinds 1998 apparatuur bouwt voor atoomlaagdepositie. Het bleef lang hangen in een UT-spin-off-verzamelgebouw. 'Daarin vooral jonge bedrijven met een pioniersmentaliteit', vertelt technisch directeur Cas Damen. 'Maar als je gecontroleerd systemen wilt bouwen, heb je een professionelere, stabielere omgeving nodig. Dat had ik onderschat.' In 2015 verkaste TSST (vijftien medewerkers) naar high-end toeleverancier Demcon, even verderop in Enschede, met z'n incubator voor hightech bedrijven. 'Daarvoor kozen we vanwege de infrastructuur, met kantoren en productiefaciliteiten, en de verwantschap met hun technologieën. We zagen mogelijkheden voor samenwerking.' De stap heeft zich uitbetaald, getuigt het toegenomen projectvolume

(van 2-3 naar 8-10 per jaar) en de omzetstijging van 1,5 naar 4 miljoen euro. Damen verklaart: 'We moesten voor onze groei de interne processen sowieso op orde krijgen en zijn daarom voor standaardisatie bij Demcon te rade gegaan. Voorheen ontwierpen we precies wat de klant vroeg, nu kiest die uit standaardcomponenten. Onze engineering hoeft ze voor een project alleen nog maar bijeen te klikken. Zo hebben we binnen een dag een voorstel bij de klant; eerder ging daar weken overheen.'

### OMGEKEERDE BEWEGING

Voor de elektronica wil TSST vanwege opschaling de omgekeerde beweging maken. 'Voorheen kochten we elektronica standaard in, nu is het voor jaarlijks tien projecten wel zinvol dedicated elektronica te ontwerpen.' Al met al is Damen tevreden met de overstap. Naast de hulp bij standaardisatie zit 'm dat ook in het werkklimaat. 'De kennisuitwisseling door het (in)formele contact met Demcon-collega's is waardevol. Onze mensen voelen zich prettig in deze professionele omgeving. Het nodigt hen als het ware uit om zelf ook een professionaliseringsslag te maken en aan kwaliteitsbeheersing te werken.' ●



Nu Heliox groeit moet het efficiënter gaan werken, maar tegelijk blijft het pionieren met andere laadtoepassingen, zoals agv's voor containervervoer op haventerreinen. Foto: Heliox

Lees het complete artikel op [www.linkmagazine.nl](http://www.linkmagazine.nl)

- [www.rsm.nl/ecbi](http://www.rsm.nl/ecbi)
- [www.reinventingbusinessmodels.com](http://www.reinventingbusinessmodels.com)
- [www.heliox.nl](http://www.heliox.nl)
- [www.healthworks.philips.com](http://www.healthworks.philips.com)
- [www.tsstsystems.com](http://www.tsstsystems.com)

## GESTRUCTUREERD PIONIEREN

Alles onder één dak is een uitdaging, ook als de innovatie toegepast is, zo blijkt bij Bronkhorst High-Tech, dat in Ruurlo flowmeters, -regelaars en oplossingen voor vloeistoffen en gassen ontwikkelt en produceert. Voor de oplossingen is er sinds 2,5 jaar 'n aparte groep, Bronkhorst Solutions. 'Daarin ontwikkelen we klantspecifieke oplossingen, waarvoor we bijvoorbeeld een speciaal-component, zoals een manifold, ontwerpen of bij de samenbouw componenten van derden betrekken', vertelt manager Henk Wassink. 'We deden dat altijd al wel, maar het kon meer. Daarom kwam er een eigen groep, met nu tien medewerkers.' Bronkhorst's medeoprichter Joubert Joubert noemt ze 'kabouters', de mensen die technische ondersteuning kunnen bieden en dingen uitzoeken zonder meteen de geëigende paden binnen Bronkhorst (nu bijna 390 man in Ruurlo)

te willen bewandelen; ze bewegen 'onzichtbaar' tussen de vaste structuren door. Wassink: 'Wij maken vooral standaardproducten, die we steeds meer perfectioneren en lean samenbouwen. De regels voor bijvoorbeeld kwaliteitsbewaking hebben bij ons een steeds hogere vlucht genomen. Dat moet ook wel wanneer klanten als ASML je komen auditen. Voor grote aantallen producten met hoge kwaliteit moet je het zo organiseren. Toen wij in 1981 begonnen, was het normaal dat in de ontwikkelafdeling de engineer en de productiemanager samen pionierden én de eerste aantallen produceerden! Die losse aanpak is Bronkhorst kwijtgeraakt, constateert Wassink. 'Dat ging mensen als Joubert aan het hart. Daarom heeft hij de kabouters, de eigenzinnige technici die kwamen bovendrijven, de ruimte gegeven. Zij moeten zelf wat kunnen tekenen en spullen kunnen

bestellen zonder dat iedereen er meteen iets van vindt! Klantspecifiek wil niet meer zeggen uniek, of enkelstuks, zegt Wassink tot slot. 'We willen dingen aanpakken waarvan we verwachten dat er meer uitkomt. Voor enkelstuks moet je alleen kiezen als je verwacht ervan te leren.' Dus brengt Bronkhorst toch ook hier weer structuur aan, voor het beoordelen van de klantspecifieke vragen. 'We vormen Solutions om tot een grotere groep, Strategic Projects, waarin naast de technici ook productiemensen komen en mensen die opdrachten in het veld verzamelen. Allemaal onder één dak, met de juiste atmosfeer, waar men zich niet altijd aan de standaard-Bronkhorst-regelgeving hoeft te houden.' Gestructureerd pionieren dus.

[www.bronkhorst.com](http://www.bronkhorst.com)



CO-DEVELOPMENT

TOELEVERING

INNOVATIE & SUPPORT



Uw ontwikkelpartner voor elektronica en embedded systemen

3T BV, Instituteweg 1, 7521 PH, Enschede ☎ +31 (0)53 433 66 33 🌐 [www.3t.nl](http://www.3t.nl) ✉ [info@3t.nl](mailto:info@3t.nl)