

Innovatie in businessmodellen

U kent ze wel, bedrijven die te laat de noodzaak inzagen om hun businessmodel aan te passen of te vernieuwen. Zoals *Fuji*, dat gesterkt door stijgende verkopen langer dan de concurrentie filmrolletjes bleef produceren. De omzetstijging bleek van korte duur, was louter het gevolg van het feit dat de concurrenten minder lang blind waren geweest voor nieuwe ontwikkelingen en eerder wat anders waren gaan doen. Of het vanaf 1768 bestaande *Encyclopedia Britannica*, dat lange tijd de meest omvangrijke en gezaghebbende encyclopedie ter wereld was, en vanaf 1970 een grote commerciële onderneming werd, met een gigantische omzet, die echter vanaf 1990 met meer dan tachtig procent kelderde door de opkomst van een nieuwe concurrent: de cd-rom. Tussen 1990 en 1995 werd het businessmodel diverse keren aangepast, echter zonder opmerkelijk succes. In 1995 werd de onderneming in de etalage gezet en anderhalf jaar later voor minder dan de helft van de boekwaarde verkocht. Momenteel is het een sterk op kosten gestuurde onderneming met als nieuwe concurrent: Wikipedia, dat onlangs haar tienjarig bestaan vierde.

Wat opvalt in bovengenoemde voorbeelden is dat de naderende vorm van concurrentie verre van onzichtbaar was en er niet al te ingewikkeld uitzag. Kennelijk was er sprake van een ernstige vorm van strategische blind- of bijziendheid inzake relevante ontwikkelingen. Een gebrek aan alertheid dat niet bepaald uniek is voor de genoemde ondernemingen. Mogelijke oorzaken? De kortetermijnvisie van veel managers, het kwartaaldenken, de gerichtheid op kostenverlaging en aandeelhouderswaarde, het vasthouden aan diepgewortelde traditionele manieren van werken, denkpatronen, *mindsets* en mentale modellen. En niet in de laatste plaats het te weinig 'doorhebben' van het bestaande businessmodel: de achterliggende gedachte, de interne afhankelijkheden en de sterktes en zwaktes ervan.

Inmiddels is het ontwikkelen van innovatieve businessmodellen, ook wel bedrijfsmodellen of verdienmodellen genoemd, voor steeds meer ondernemingen van steeds groter belang geworden, het heeft ook voor veel topmanagers een hoge prioriteit gekregen, zo laten diverse onderzoeken zien. Toch blijkt een en ander niet altijd appeltje-eitje. Het gaat om 'sensing' en 'sensemaking'. Voelpel e.a. maakten in dit verband in 2004 bijvoorbeeld al het onderscheid tussen 'Customer sensing', 'Technology sensing', 'Business infrastructure sensing' en 'Economic/profitability sensing'. En vervolgens gaat het ook om timing, implementatie, enz.

De vraag wanneer en hoe businessmodellen te innoveren staat in dit nummer centraal. Niet alleen worden diverse alternatieve brillen, zoekplaatjes en tools aangereikt, maar ook andere manieren van kijken, en tenslotte tips: a. hoe ook daadwerkelijk anders te gaan kijken, en b. hoe oude manieren van kijken 'af te leren'.

Enkele *eyeopeners*: soorten strategische omstandigheden waarin het businessmodel waarschijnlijk zal moeten worden veranderd (Johnson e.a.), beter je geld steken in een nieuw businessmodel dan in een nieuwe technologie (Johnson e.a.), het belang van de dynamiek van concurrentie (Casadesus e.a.), het verschil tussen businessmodel en strategie (Casadesus e.a.), de wisselwerking en noodzakelijke afstemming tussen businessmodel en mentaal model (Ten Have e.a.), en het belang van het goed beleggen van de verantwoordelijkheid voor innovatie in businessmodellen (Sally en Govindarajan & Trimble).

Peter Schramade

