

Uitdagingen bij het innoveren van businessmodellen

Dr. A.W. Saly¹ is managementconsultant (senior manager) bij Nolan, Norton & Co. te Zeist.

1. De auteur is prof. dr. J. Strikwerda erkentelijk voor zijn waardevolle bijdragen aan het tot stand komen van dit artikel.

2. Evans, D. S., Hagiu, A., & Schmalensee, R. (2006). *Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries*.

Cambridge, Mass.: MIT Press.

3. Gallarza, M. G., & Gil Saura, I. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour. *Tourism Management*, 27(3), pp.437-452.

Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), pp. 714-725.

4. Slywotzky, A. J. (2002). *The art of profitability*. New York, NY: Warner Business Books. De lijst van winstmodellen lijkt onbeperkt te zijn, zie ook: <http://www.digitalenterprise.org/models/models.html>

Het innoveren van businessmodellen staat sterk in de belangstelling. Dit wordt gedreven door fundamentele ontwikkelingen in de economie die nieuwe businessmodellen niet alleen mogelijk, maar ook noodzakelijk maken. De vraag is wat de ingrediënten zijn van een businessmodel en hoe met name bestaande ondernemingen succesvol hun businessmodellen kunnen innoveren.

De laatste jaren vindt een verschuiving plaats van concurrentie tussen producten naar concurrentie door innovatieve businessmodellen. Bekende voorbeelden zijn eBay, Google, en de combinatie van iTouch/Pad/Phone + iTunes.² Hierbij geldt dat niet slechts de innovatie van producten en diensten of van technologie van belang is, maar ook de innovatie van het inkomstenmodel, of het margemodel. Ook kan het sociale innovatie omvatten: het vernieuwen van organisatie en arbeidsverhoudingen.

Er zijn meerdere redenen aan te wijzen waarom het innoveren van het businessmodel de focus van concurrentie is geworden. De eerste reden is dat de vraag van de consument complexer wordt.³ De consument zoekt niet alleen een gebruikswaarde in goederen en diensten (prijs-prestatieverhouding), maar evenzeer status, esthetiek en altruïstische waarden, waarbij de beleving van een product of dienst mede afhankelijk is van tijdstip, tijdsduur, context en andere factoren.

Tabel 1. Overzicht van winstmodellen volgens Slywotzky et al.⁴

- | | |
|---|---|
| 1. Customer solutions profit model | 12. Brand profit model |
| 2. Product pyramid profit model | 13. Specialty product profit model |
| 3. Multi-component profit model | 14. Local leadership profit model |
| 4. Switchboard profit model | 15. Transaction scale profit model |
| 5. Time profit model (first mover) | 16. Value chain position profit model |
| 6. Blockbuster profit model | 17. Cycle profit model |
| 7. Profit multiplier model | 18. After-sale profit model |
| 8. Entrepreneurial profit model (spinning out subsidiaries) | 19. New product profit model |
| 9. Specialization profit model | 20. Relative market share profit model |
| 10. Installed base profit model | 21. Experience curve profit model |
| 11. De facto standard profit model | 22. Low-cost business design profit model |
| | 23. Digital profit model |

Een tweede reden ligt in de beschikbaarheid en de toepassing van moderne informatietechnologie: de daardoor toenemende marktefficiëntie (lagere transactiekosten) maakt via de-verticalisatie en *outsourcing* andere configuraties mogelijk hoe producten en diensten voort te brengen, waardoor activa beter benut kunnen worden in vergelijking met oude modellen.

Een derde reden voor innovatie van businessmodellen is de toenemende rol van immateriële activa, die om andere organisatiestructuren en processen vragen als men het rendement daarop wil maximaliseren. Daarmee hangt samen dat in de nieuwe businessmodellen ook informatie als te exploiteren productiemiddel geldt. Waar er sprake is van uitwisseling van informatie tussen leverancier en consument is het ook mogelijk om zichzelf versterkende businessmodellen te realiseren, terwijl traditionele businessmodellen steeds onderworpen zijn aan de wet van de afnemende meeropbrengst. Nieuwe ondernemingen herdefiniëren de markt met nieuwe businessmodellen, bestaande ondernemingen moeten hier alert mee om gaan om hun positie te behouden of te versterken. Per saldo geldt dat sinds medio jaren negentig er steeds meer verschillende winstmodellen mogelijk zijn, zodat die ook steeds zorgvuldiger gekozen moeten worden. In Tabel 1 vindt u een overzicht van verschillende winstmodellen.

Het innoveren van businessmodellen is vele malen meer inspirerend dan het klassieke gevecht in de organisatie om het verwerven van investeringsbudgetten. Maar het roept ook nieuwe uitdagingen op in de organisatie. De eerste uitdaging is hoe tot een echt nieuw, winstgevend businessmodel te komen, zonder in incrementalisme te vervallen of het oude met slechts een behang van nieuwe woorden te bekleden. De tweede uitdaging is dat het innoveren en exploiteren van businessmodellen nieuwe eisen stelt aan de organisatie van de onderneming, niet alleen aan mensen, ook aan systemen.

Innovatie van businessmodellen is uiteraard niet nieuw. Een klassieker is de uitvinding van de combinatie van marktsegmentering, productdifferentiatie en vooral ook het *year model* concept voor auto's door Alfred Sloan in de jaren twintig van de vorige eeuw en het daarop gebaseerde concept van de multidivisionele organisatie.⁵ In de jaren negentig van de vorige eeuw was er de verschuiving van het product als gebruikswaarde naar het leveren van oplossingen: een combinatie van product, het aanpassen van het product op de specifieke wensen van de klant en het leveren van diensten gerela-

teerd aan het product, zoals logistieke diensten gericht op *just-in-time*.⁶

Er zijn nu echter twee belangrijke nieuwe elementen. Ten eerste wordt de 'klantwaardepropositie' (zie hieronder) als uitgangspunt gehanteerd in het businessmodel van de onderneming. Dat deed Sloan in essentie ook, maar in de *technology-push* markten tijdens de periode van na de Tweede Wereldoorlog stond concurreren op basis van de combinatie van marktaandeel met lage kosten (door schaalvoordelen en leereffecten in de productie), voorop. Door deze interne focus moest de concentratie op de klant eind jaren tachtig opnieuw uitgevonden worden.

Een tweede nieuw element is dat het businessmodel als geheel geoptimaliseerd wordt: de klantwaardepropositie wordt expliciet vertaald in de processen, van het *front office*, het *mid-office* en het *back office* (en dus ook naar toeleveranciers) en in de verdienmodellen. Hiermee is een einde gekomen aan businessmodellen gebaseerd op standaardisatie van processen zoals die in het begin van de jaren negentig opkwamen om de kosten te reduceren van productie- en ondersteunende processen.⁷ Tegelijk betekent deze ontwikkeling dat het concurreren op businessmodellen ook nieuwe eisen stelt aan de ICT van de onderneming.

Om bestuurders inzichten te verschaffen in de inhoud van en de voorwaarden voor het concurreren met nieuwe businessmodellen, komt het volgende aan de orde in dit artikel. Allereerst wordt de betekenis van het denken in termen van businessmodellen besproken. Daarna worden de elementen van een businessmodel toegelicht. Vervolgens worden mogelijkheden aangereikt om een nieuw businessmodel te communiceren, te ontwikkelen en te beoordelen. Ten slotte worden de eisen besproken die het concurreren met innovatieve businessmodellen stelt aan de moderne onderneming.

Betekenis van denken in termen van businessmodellen

We verstaan onder het businessmodel van de onderneming een verzameling elementen en hun onderlinge relaties die tot uitdrukking brengen hoe de onderneming haar geld verdient. Het businessmodel omvat een beschrijving van de waarde die de onderneming haar afnemers biedt, een beschrijving van de architectuur van de onderneming en haar netwerk van partners voor het creëren, vermarkten en leveren van die waarde, en het daarbij

5. Sloan, A. P. (1962/1986). *My Years with General Motors*. Hammondsworth: Penguin Books.
6. Slywotzky, A. J. (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. In dit boek lanceerden Slywotzky & Morrison het begrip *business design*, maar terwijl het dezelfde elementen en zelfs meer bevat dan het begrip *businessmodel*, sloeg het om de een of andere reden, niet aan, kennelijk was het iets te vroeg.
7. Davenport, T. H. (2005). *The coming commoditization of processes*. *Harvard Business Review*, 83(6), pp. 100-108.

behorende sociaal kapitaal zoals nodig om winstgevende en duurzame inkomstenstromen te genereren.⁸ Ofwel: de consistente combinatie van waardepropositie, operationeel model en verdienmodel voor een specifieke klantgroep.

Een businessmodel is een consistente combinatie van waardepropositie, operationeel model en verdienmodel voor een specifieke klantgroep

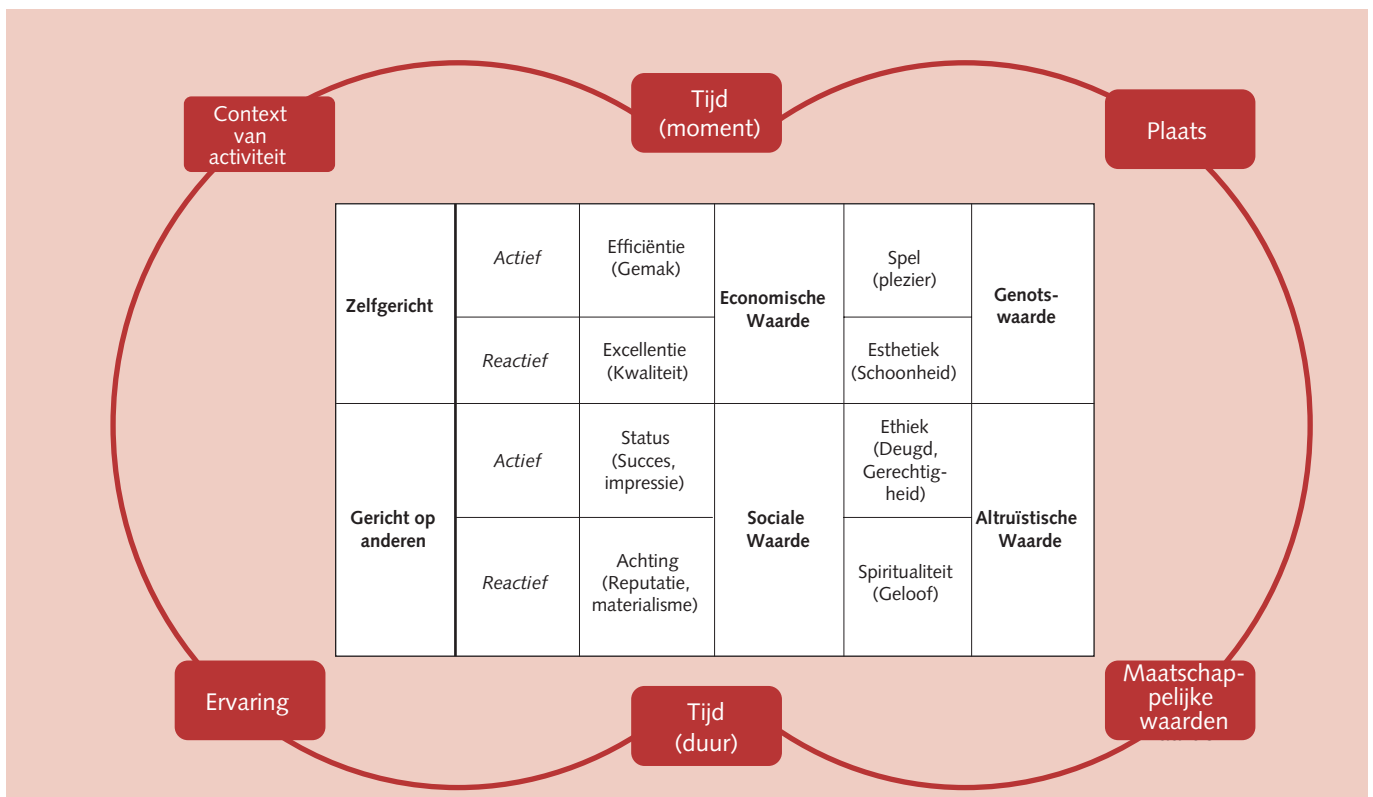
Het denken in termen van businessmodellen heeft twee grote voordelen ten opzichte van het traditionele concurreren. Ten eerste vraagt het aandacht voor het optimaal op elkaar afstemmen van klantwaardepropositie, doelgroepen, operationeel model en verdienmodellen. Dit leidt tot meerwaarde ten opzichte van innovatie van alleen product of proces. Een tweede voordeel is dat het de ogen opent voor nieuwe innovatiemogelijkheden. Door in het gehele businessmodel expliciet op zoek te gaan naar vernieuwingen die passen bij afzonderlijke ontwikkelingen van klanten, leveranciers of technologie, kunnen geheel nieuwe ideeën voor businessmodellen geboren worden en zelfs nieuwe markten gecreëerd worden.⁹

De klantwaardepropositie

Het startpunt en organiserend element in een businessmodel is de klantwaardepropositie. Hierin wordt beschreven welke waarden een product of dienst voor de afnemer met zich meebrengt. Dit kan variëren van eenvoudig 'gebruikswaarde' tot een complex van verschillende typen waarden. Kaplan & Norton definiëren de volgende aspecten als elementen in de klantwaardepropositie:¹⁰

- Functionaliteit (welke taak of behoefte een product of dienst voor de afnemer vervult, welk probleem het oplost voor de gebruiker, *experience*);
- Complementaire dienstverlening (aflevering, installatie, *after sales service*);
- Prijs;
- Kwaliteit;
- Beschikbaarheid;
- Het vinden en selecteren van een product of dienst;
- De relatie tussen afnemer en leverancier (co-creatie, vertrouwensrelatie, de duur van de relatie);
- De beleving van een merk van een product of dienst voor de afnemer/gebruiker.

Figuur 1: Holbrooks samengestelde klantwaardebegrip (extended composite consumer value).¹¹



Als gevolg van demografische ontwikkelingen en de rol van de mediale cultuur in de ontwikkeling van behoeften, voorkeuren en waardering van consumenten is er een tendens dat de klantwaardepropositie complexer wordt en waarden en attributies kan omvatten zoals weergegeven in Figuur 1.

Het schema van Holbrook suggereert dat een onderdeel van de klantwaardepropositie ook kan bestaan uit de maatschappelijke waarden waar een onderneming voor staat, zoals in het geval van de Triodos Bank in Zeist. Meer algemeen geldt de trend dat klantwaardeproposities differentiëren, waarbij kan gelden dat een consument op verschillende tijdstippen, afhankelijk van de dag in de week, en in verschillende contexten verschillende preferenties (prijselasticiteiten) kent. Een voorbeeld van een onderneming die hierop haar businessmodel heeft gebaseerd is Albert Heijn, met zijn verschillende *formats* zoals de ToGo op de stations.¹²

De klantwaardepropositie heeft niet alleen betrekking op de afnemer van de onderneming, maar kan ook de toeleverancier gelden. Door deverticalisatie heeft een toenemend aantal ondernemingen te maken met *double sided markets*, waarin de onderneming als het ware bemiddelt tussen partijen (denk aan het tijdschrift dat bemiddelt tussen adverteerder en lezer). In die gevallen moet de klantwaardepropositie attractief zijn voor verschillende partijen maar wel zo dat deze partijen van de betreffende onderneming afhankelijk zijn.¹³

Traditioneel komt de *klantwaardepropositie* tot stand op basis van eenzijdig marktonderzoek. Als gevolg van de toenemende complexiteit in consumentenpreferenties is er een ontwikkeling om de beschikbaarheid en de opbouw van producten en diensten zo te organiseren dat consumenten, door interactieve media (*social media*), mede zelf de ontwikkeling van de klantwaardepropositie kunnen bepalen.¹⁴ Meer in het algemeen geldt (ook voor B2B) dat co-creatie tussen klant en leverancier steeds belangrijker wordt en dat de klantwaardepropositie in die relatie zich steeds vaker in een proces van *trial-and-error* zal ontwikkelen.

Een andere ontwikkeling is dat transactiedata gebruikt kunnen worden om de klantwaardepropositie als geheel of op onderdelen te optimaliseren, doordat steeds meer transactiedata geautomatiseerd worden vastgelegd en ook kunnen worden gecombineerd met andere relevante data, bijvoorbeeld weersomstandigheden. Retailbedrijven als WalMart, Tesco en Albert Heijn doen dit. Aanvankelijk werd dit wel aangeduid als *business*

intelligence maar dat zat teveel onder de ICT-afdeling. Het analyseren van al die beschikbare data wordt tegenwoordig ondergebracht bij marktmanagement en productmanagement die op grond daarvan voortdurend beslissingen nemen om de concurrentiepositie te versterken. Dit aspect van de nieuwe businessmodellen wordt aangeduid met *competing on analytics*¹⁵ of breder *competing on information*.

De klantwaardepropositie omvat ook het bepalen van de *business scope* in termen van geselecteerde typen afnemers, geografie, distributie en dergelijke variabelen. Zeker wanneer het gehele businessmodel nauwkeuriger wordt afgestemd op de doelgroepkeuze, is dit een cruciaal element in het ontwikkelen van het businessmodel.

Kosten- en verdienmodellen

Een volgend element in het businessmodel betreft de financieel-economische aspecten ervan:¹⁶

- Het inkomstenmodel (*revenue model*) ofwel prijs per eenheid x volume per tijdseenheid (maand, jaar). Dit omvat ook het type winstmodel of combinaties van winstmodellen (tabel 1): hoe wordt ervoor gezorgd dat er in continuïteit winst wordt gegenereerd?
- De opbouw van de kosten (vaste kosten, variabele kosten, directe en indirecte kosten, schaal-effecten, omloopsnelheid van de activa, vereiste investeringen, vereist werkkapitaal e.d.). Dit hangt samen met de keuzes in de processen zoals nodig om de beoogde klantwaardepropositie te realiseren, inclusief de keuze wat in eigen beheer wordt gedaan en wat van derden wordt betrokken;
- De financiering van de processen en activa, alternatieven daarin, de *costs of capital*;
- Het bepalen van het margemodel, per transactie en geconsolideerd op het niveau van de onderneming.

In de moderne economie is het niet vanzelfsprekend dat de waarde die de onderneming voor de eindgebruiker creëert ook terecht komt bij de onderneming. Distributeurs kunnen, afhankelijk van hun machtspositie, een onevenredig deel opstrijken, maar dat geldt ook voor leveranciers van complementaire systeemproducten, zoals in de wereld van hardware, software en *content* (films, games). Daarom moet de onderneming ook een strategie uitstippelen hoe gecreëerde waarde toe te eigenen. Zo is er het voorbeeld van een uitgeverij van tijdschriften die, gezien de oligopolisti-

8. Osterwalder, A. (2004). *The Business Model*.

Ontology: A Proposition in a Design Science Approach. Universit  de Lausanne, Lausanne.

9. Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.

10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

11. Holbrook 2006 (zie eerder).

12. Strikwerda, J. (2008). *Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties*. Assen - Den Haag: Van Gorcum - Stichting Management Studies.

13. Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2007). *Catalyst Code: The Strategies Behind the World's Most Dynamic Companies*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

14. Haque, U. (2011). *The new capitalist manifesto: building a disruptively better business*. Boston, Mass.: Harvard Business Press..

15. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

16. Johnson, et al. 2008 Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.

Osterwalders canvas is een waardevol instrument voor het genereren van nieuwe (ideeën voor) businessmodellen

sche verhoudingen in de markt voor distributie van tijdschriften, heeft moeten besluiten zelf de distributie te organiseren om te voorkomen dat door onderhandelingsmacht de distributeur er met een onevenredig deel van de gecreëerde waarde vandoor gaat. Het zodanig opzetten van het businessmodel dat de gecreëerde waarde ook toegeëigend wordt, is een van de onderscheidende factoren van 'winnaars' als Microsoft, Google en Apple.

Operationeel model (processen en middelen)

De voor de klantwaardepropositie benodigde processen zijn bijvoorbeeld het verkoopproces, klantmanagementprocessen, productontwikkeling, leveringsprocessen, ondersteunende processen in de *backoffice*, etc. Omdat tegenwoordig steeds meer data worden vastgelegd en beschikbaar zijn voor analyses, worden de processen die nodig zijn voor de realisatie van de klantwaardepropositie, steeds beter vastgesteld waar het gevalideerde oorzaak-gevolgrelaties betreft. Ze worden, zoals bij *competing on analytics*, ook bijgestuurd waar dit nodig blijkt. Met deze processen wordt ook bepaald welke activa (*key resources*) de onderneming nodig heeft in termen van mensen, kennis, technologie, informatie, productiemiddelen, distributiekanaalen en hoe de toegang daartoe georganiseerd moet worden. Daarmee omvat het operationeel model

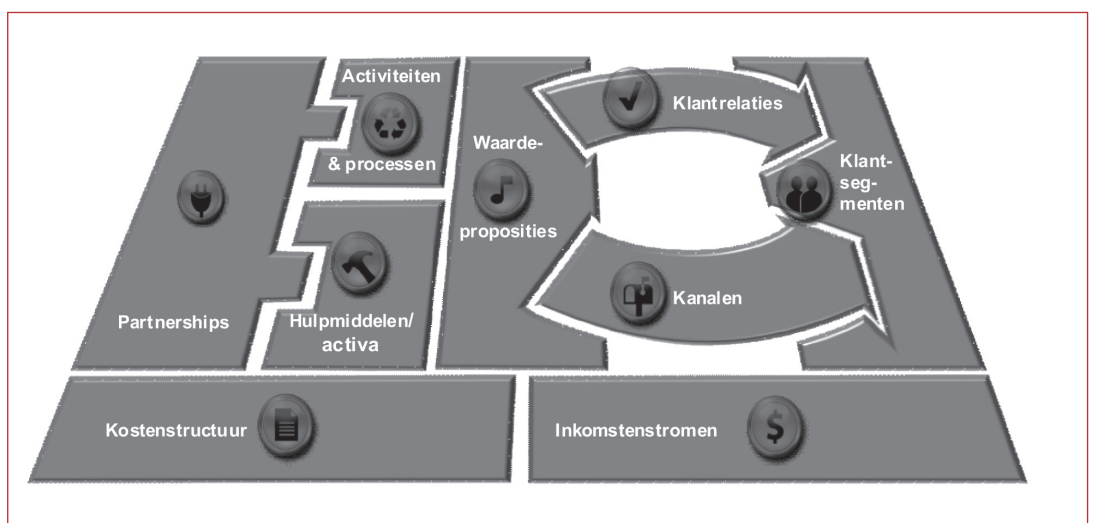
ook de organisatie van allianties, uitbesteding e.d.¹⁷ Een belangrijke factor in het ontwerp van de architectuur van het businessmodel is onzekerheid met betrekking tot zowel de kwantitatieve marktvraag als de vereiste functionaliteit van producten en diensten. Als gevolg van de digitale technologie en van standaardisatie van componenten en van interfaces tussen componenten, kunnen producten, diensten en processen in toenemende mate modulaair worden opgebouwd, waarbij een deel van die modules alternatief aanwendbaar is (bijvoorbeeld de voedingseenheid in een pc). Dit maakt het efficiënt variëren in en combineren van businessmodellen mogelijk. Ook kunnen er *real options* worden gecreëerd voor nog onzekere of zelfs onbekende ontwikkelingen.¹⁸ Zo kan in nieuwe businessmodellen worden verdiend aan onzekerheid en risico's.

Communicatie van een businessmodel

Een nog niet goed opgelost vraagstuk is hoe het gekozen businessmodel van de onderneming te communiceren in de organisatie als sociale gemeenschap. Er bestaat nog steeds geen goede taal en er bestaan nog steeds geen goede schema's waarmee een businessmodel eenvoudig en overzichtelijk kan worden uitgebeeld. Deels heeft dit er mee te maken dat een businessmodel complexer is, en op een aantal punten ook abstracter, dan bijvoorbeeld het traditionele organogram. Voorlopig lijkt het combineren van verschillende hulpmiddelen, afhankelijk van doel en situatie, het beste.

Osterwalder heeft als hulpmiddel zijn *Business*

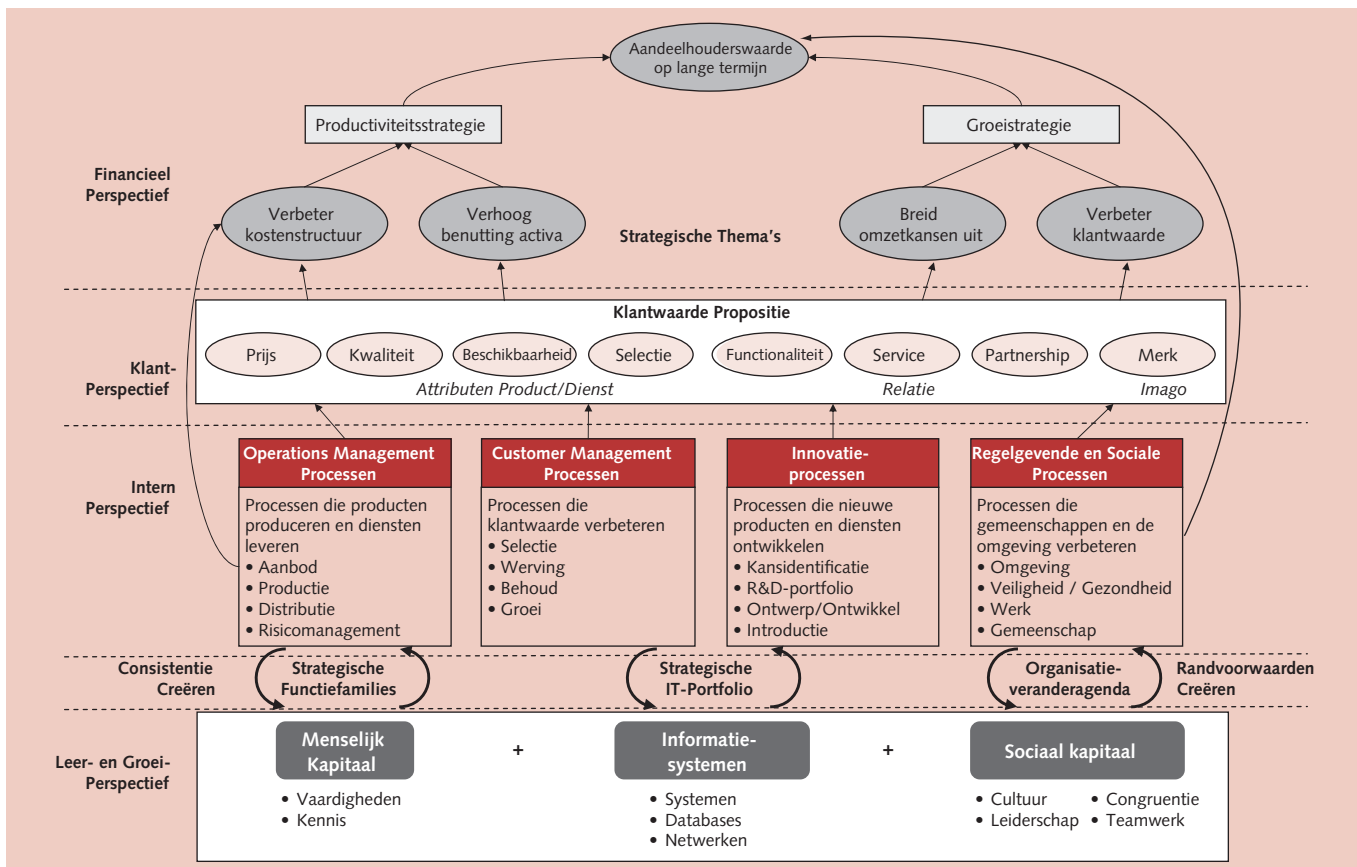
Figuur 2: Het businessmodelcanvas gebaseerd op Osterwalder.¹⁹



17. Kaplan & Norton 2004 (zie eerder).

18. Clark, K., & Baldwin, C. Y. (2002). *The Option Value of Modularity in Design: An Example from Design Rules, Volume 1: The Power of Modularity*. SSRN eLibrary.

Figuur 3: De *strategy map* van Kaplan en Norton als een vereenvoudigde weergave van het businessmodel op het niveau van processen en activa.²⁰



Model Canvas gelanceerd, waarin de meeste van de hiervoor genoemde elementen van een businessmodel in vakjes en met symbolen worden weergegeven (Figuur 2).

Sterk aan Osterwalders canvas is de overzichtelijkheid die het biedt. Hiermee is het een waardevol instrument voor het genereren van nieuwe (ideeën voor) businessmodellen en biedt het een check op de compleetheid van aangedragen concepten. Een nadeel is dat de causaliteit, die juist essentieel is in nieuwe businessmodellen, niet vanzelf inzichtelijk wordt gemaakt. Die causaliteit treffen we wel aan in de *strategy map* van Kaplan & Norton (Figuur 3). De *strategy map* is daarmee relevant bij diepgaandere analyse van de effectiviteit van een businessmodel.

Met strategie heeft de strategiekaart van Kaplan & Norton niet zoveel te maken, het is eerder een poging om uit te beelden dat de methode voor *budget driven* implementatie van strategie wordt vervangen door een methode gebaseerd op oor-

zaak-en-gevolg relaties. Ook in de strategiekaart van Kaplan & Norton staan niet alle elementen van een businessmodel genoemd, maar in ieder geval heeft deze het voordeel dat betrokkenen worden geholpen zich hun plaats en rol in de organisatie op een andere wijze, meer in termen van hun bijdrage, bewust te worden (dit in tegenstelling tot bij het organogram, dat eerder een positiegeoriënteerdheid oproept). Zeker in zijn uitwerking komt de strategiekaart de samenwerking en teamgeest in de organisatie ten goede.

Noch in het businessmodelcanvas van Osterwalder, noch in de strategiekaart van Kaplan & Norton wordt een methode benoemd om tot een concurrerende klantwaardepropositie te komen. Daarvoor bieden Kim en Mauborgne in hun *Blue Ocean Strategy*²¹ wel een techniek, de *strategy canvas*.

Een nadeel van de strategiekaart van Kaplan & Norton is dat deze lineaire causaliteiten suggereert, waar er in werkelijkheid sprake is van meer complexe en niet-lineaire relaties tussen de

19. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. *Communications of AIS*, 15(May).
20. Kaplan & Norton 2004: 44 (zie eerder).
21. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

elementen uit een businessmodel.²³ Daarom is er ook een school die businessmodellen verbeeldt in de vorm van invloedsdiagrammen: wat beïnvloedt

(negatief, positief, in welke mate, met welke tijdsvertraging) welke andere factoren.²³

Deze invloedsdiagrammen zijn zeer waardevol voor analyses, zeker wanneer ze gekoppeld worden aan technieken uit

de besluitvorming, als het doel is de werking van een businessmodel uit te beelden en bijvoorbeeld na te gaan of het een zichzelf versterkend model is of niet.

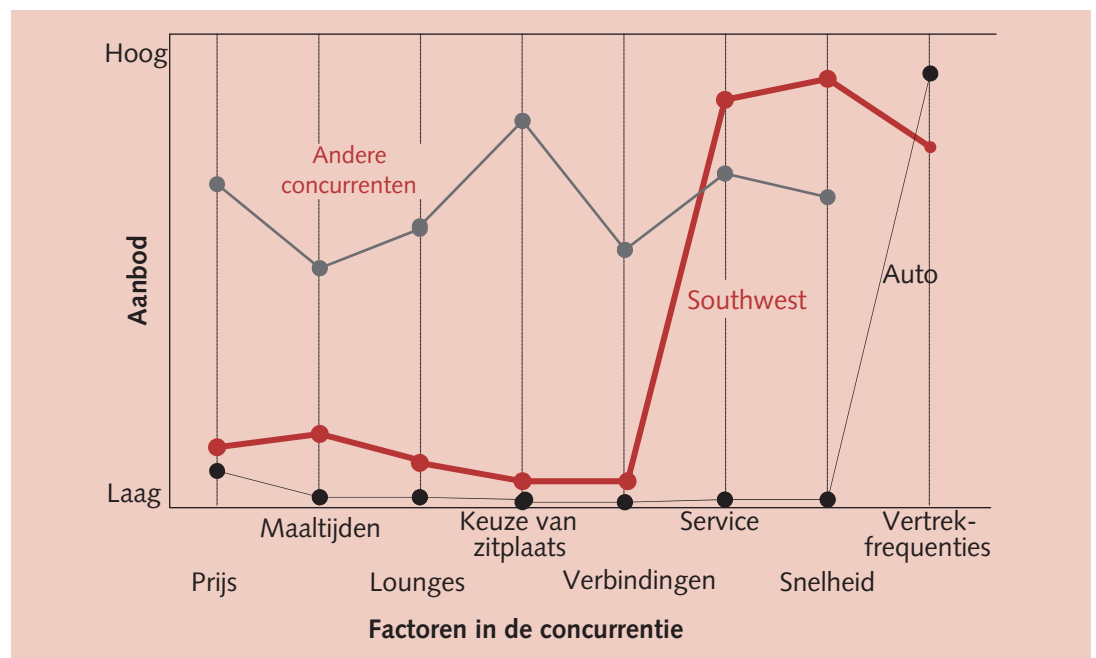
Het ontwikkelen en beoordelen van businessmodellen

Voor het ontwikkelen van businessmodellen is het canvas van Osterwalder een goed hulpmiddel. Startpunt voor innovatie dient altijd te zijn de klantwaardepropositie. Relevante vraag is dan: hoe kunnen we huidige klantbehoeften beter bedienen, of andere klantbehoeften van onze doelgroep gaan adresseren? Veel vernieuwende ideeën ontstaan echter door vanuit één bepaald element van het

businessmodel te denken en daar een consistent businessmodel bij te ontwerpen. Een mogelijkheid is om zich te concentreren op een specifieke doelgroep en dan de vraag te stellen: wat zou een optimaal businessmodel zijn voor alleen deze doelgroep? Een andere mogelijkheid is zich af te vragen: stel dat we alle productieprocessen zouden uitbesteden, hoe zouden dan de andere elementen van het businessmodel ingericht moeten worden om effectief te opereren?

Voor het genereren van nieuwe ideeën voor businessmodellen is het van belang managers uit verschillende delen van de onderneming te betrekken om zo een brede set aan invalshoeken te borgen. Verder kan het werken met marktsce- nario's waardevol zijn om inspiratie op te doen voor nieuwe, relevante businessmodellen. Ook het analyseren van businessmodellen van – met name nieuwe – concurrenten en succesvolle ondernemingen in andere markten kan waardevolle inzichten opleveren. Kunnen wij het verdienmodel van Amazon ook toepassen? Welke aanpassingen in ons businessmodel vereist dat? Workshops zijn met name in de fase van de ideeëngeneratie goede instrumenten. Voor de convergentie naar de meest waardevolle ideeën is het gebruik van feitelijke analyses van markt en ondernemingsprestaties essentieel.

Figuur 4: De strategy canvas van Blue Ocean Strategy om een concurrerende klantwaardepropositie te bepalen.²²



22. Ibid.

23. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). *How to Design A Winning Business Model*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 100-107.

Voor de selectie van de beste businessmodellen zijn de gebruikelijke vragen bij strategiebeoordeling van toepassing:

- Is het businessmodel in lijn met de fundamentele missie en waarden van de onderneming?;
- Is het businessmodel acceptabel voor de betrokken belanghebbenden?;
- Biedt het businessmodel onderscheidende klantwaarde?;
- Doet het businessmodel recht aan actuele marktverhoudingen en –ontwikkelingen en creëert het een aantrekkelijkere markt?;
- Is de onderneming met dit businessmodel blijvend in staat zich de gecreëerde waarde toe te eigenen in bovengemiddelde marges?;
- Is de onderneming in staat de betreffende middelen en competenties te organiseren?;
- Kunnen de benodigde *cash flows* gefinancierd worden?

Tegelijk blijft het ontwikkelen van een nieuw businessmodel een exploratief proces, dat zich ook door experimenten moet bewijzen.

Bijzondere aandacht bij het beoordelen van alternatieve businessmodellen dient uit te gaan naar de inherente mogelijkheden die een businessmodel biedt om voortdurend het concurrentievoordeel te verstevigen. Met name (digitale) netwerk gebaseerde modellen zoals vergelijkingssites (kieskeurig.nl) en sociale platforms (LinkedIn) hebben positieve feedbackmechanismen die het behaalde succes versterken.

Een specifiek vraagstuk dat regelmatig een rol speelt voor gevestigde ondernemingen, betreft de concurrentie van nieuwe businessmodellen met het bestaande model. Nieuwe businessmodellen kunnen ervoor zorgen dat de onderneming gaat concurreren met zijn eigen afnemers, met bestaande distributiepartners en/of de huidige *cash cow*. Zo stond KLM voor de vraag of het in navolging van easyJet en Ryanair zelf ook een *low cost* alternatief moest introduceren, consequent doorvertaald in zaken als alleen internetboekingen, basisvoorzieningen, goedkope luchthavens et cetera. Juist de wetenschap dat dit ook de omzet en marges van het standaard 'KLM'-model zou kunnen aantasten maakt een dergelijke afweging complex. In veel gevallen is vooral de timing cruciaal: niet te vroeg om niet de huidige business te verstoren, niet te laat om te voorkomen dat opkomende concurrenten het spel al structureel in hun voordeel geherdefinieerd hebben.

De timing van de vervanging van een oud businessmodel door een nieuw businessmodel wordt be-

paald door de beoordeling van een situatie op een aantal factoren zoals weergegeven in figuur 5. Met behulp van een analyse van deze factoren, moeten de volgende vragen beantwoord worden: 1) maken de verwachte prestaties met het huidige businessmodel het noodzakelijk om snel over te stappen op het nieuwe, alternatieve businessmodel, of kunnen we nog tijd nemen om risico's van positieverlies te beperken (urgentie)? En: 2) schaadt de introductie van het nieuwe businessmodel de prestaties van het huidige businessmodel (conflict)? Hoe meer urgentie er is om over te stappen en hoe minder conflict met het huidige model (zoals in de illustratie in figuur 5), hoe sneller een overstap naar het nieuwe businessmodel verantwoord is. In het weergegeven voorbeeld (figuur 5) suggereert de analyse en beoordeling (illustratieve blauwe lijn) van de marktsituatie en de verwachte prestaties met het huidige dan wel het nieuwe model dat het huidige businessmodel vervangen dient te worden door het nieuwe alternatief: factoren die de urgentie van het overstappen op een nieuw businessmodel onderstrepen scoren relatief hoog (de markt bevindt zich in een neergaande fase, het nieuwe model zal naar verwachting het oude model in de markt vervangen en hanteren van het nieuwe model brengt een marktleiderspositie dichterbij), terwijl het nieuwe model slechts beperkt problemen oplevert voor huidige klanten, distributiekanaal en reputatie (het nieuwe model ondersteunt of versterkt de relatie met huidige klanten, er worden andere distributiekanaal gebruikt en er is naar verwachting nauwelijks effect op de reputatie).

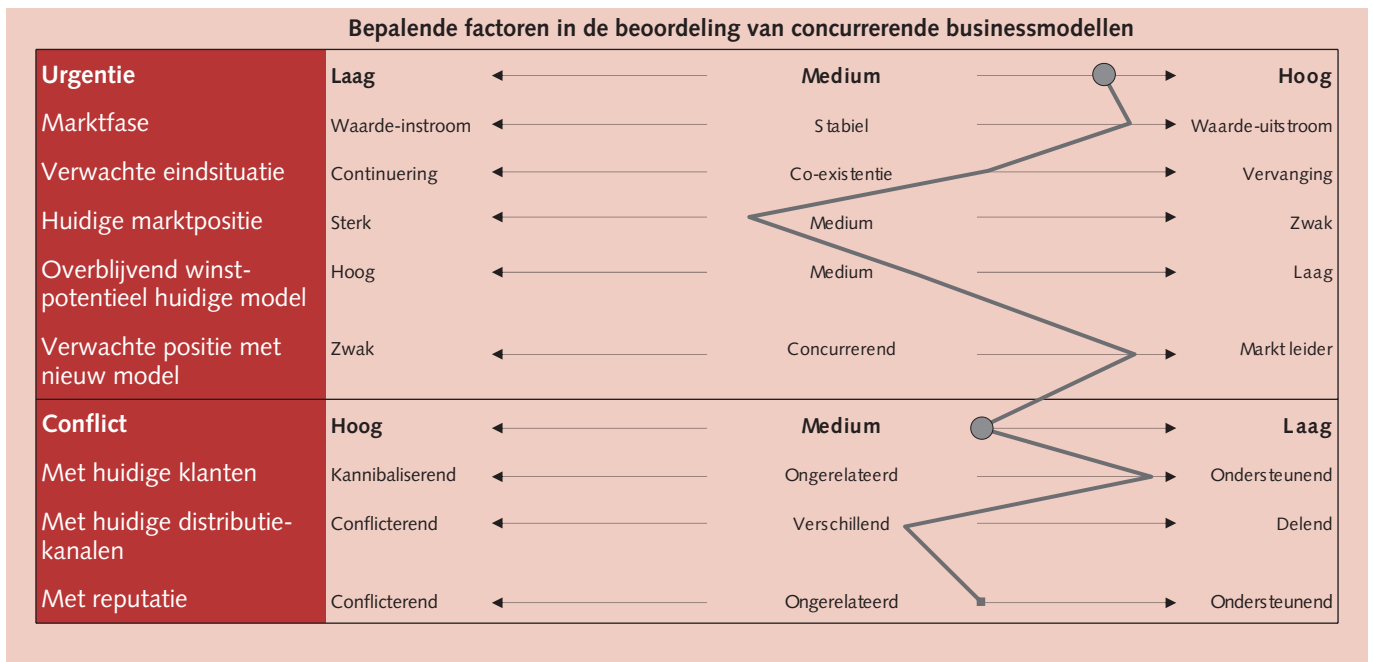
In situaties waarin de urgentie en de mate van conflict tussen beide modellen beide beperkt zijn, kan overwogen worden om een verkennende tactiek te volgen en het nieuwe model als een *real option* op beperkte schaal te introduceren en definitieve keuzes uit te stellen tot er meer informatie of urgentie is.

De organisatie van de innovatie van businessmodellen

Bij een kleine onderneming zal de innovatie van een businessmodel in handen liggen van de ondernemer als onderdeel van haar of zijn dirigerende stijl van leidinggeven. Spannender wordt het als grotere ondernemingen, met meerdere product-marktcombinaties, moeten gaan concurreren op het innoveren van businessmodellen. In dat geval zal het innoveren van businessmodellen (ook) de centraal moeten gebeuren.

24. *Ibid.*

Figuur 5: Beoordeling van de overgang naar een nieuw businessmodel



Een complicatie hierbij is dat de zuivere unitorganisatie veelal niet meer bestaat, zodat het innoveren van businessmodellen niet zonder meer gedecentraliseerd kan worden op het niveau van de product-marktcombinatie. En ook binnen zuivere businessunits rijst het probleem dat innovatie van businessmodellen de gebruikelijke verantwoordelijkheden overstijgt. Vaak is de verantwoordelijkheid voor marktgebied, producten en processen bij afzonderlijke functies belegd, terwijl innovatie van businessmodellen nu juist uitgaat van een geïntegreerde ontwikkeling van deze elementen. Verdediging van de eigen positie kan de innovatie van een businessmodel in de weg staan. Een manager 'intermediaire distributie' van een verzekeraar zal niet snel geneigd zijn te zien dat directe distributie via internet een betere propositie wordt voor zijn of haar doelgroep.

De verantwoordelijkheid voor het creëren van condities nodig voor het innoveren van businessmodellen moet dan ook op relatief hoog niveau worden belegd, bij voorkeur op concernniveau. Voorbeelden daarvan zijn IBM, Microsoft en, in iets mindere mate, Nestlé. Op het concernniveau worden de voorwaarden gecreëerd voor *resource mobilisation*, dat wil zeggen dat creatieve kenniswerkers zelf kunnen bepalen, doordat ze goed geïnformeerd zijn, waar hun kennis het beste ingezet kan worden (waarbij hun bijdrage aan het geheel

wel wordt getraceerd door middel van een 'performance measurement'-infrastructuur). Ook kennen zulke ondernemingen een goede informatievoorziening, waarbij iedereen gevalideerde en betrouwbare informatie uit dezelfde bron krijgt, zodat het samenwerken in een team (om een nieuwe klantwaardepropositie te ontwikkelen) niet gehinderd wordt door informatieasymmetrie. Een andere belangrijke voorwaarde voor concernbrede innovatie van businessmodellen is dat in het 'accounting/management control'-systeem de afnemers respectievelijk logische groepen van afnemers, als het primaire *profit center* gelden. Dit is essentieel voor innovatie van businessmodellen omdat daarin de klantwaardepropositie het centrale element is en er voortdurend moet worden gemeten wat wijzigingen daarin betekenen voor omzet en (bruto) winst. Tegelijkertijd wordt de winstgevendheid over andere dimensies (activiteiten, processen, toeleveranciers) gemeten om zonodig de configuratie van de voortbrenging te wijzigen. Innovatie van businessmodellen is geen eenmalige exercitie, maar een continu proces, waardoor ook managementinformatie continu moet worden aangepast, om optimale ondersteuning en besturing van het actuele businessmodel te faciliteren.

Voor een onderneming met een dergelijke opzet, zonder knellende businessunitstructuur, kan de innovatie van businessmodellen veilig worden ge-

decentraliseerd om daarmee de dynamiek van de onderneming aan de voet van de onderneming te synchroniseren met de dynamiek in de markt en om zo goed mogelijk het beschikbare menselijk kapitaal in te zetten en zich te laten ontwikkelen.²⁵ Ondernemingen die zich nog sterk naar separate units hebben georganiseerd, zullen unit- of afdelingsoverstijgende projectorganisaties en afdelingen *New Business Development* moeten gebruiken om meer of minder ingrijpende innovaties in het businessmodel te agenderen, te beoordelen en te ontwikkelen en deze direct aan het topmanagement moeten laten rapporteren voor de benodigde interne slagkracht.

Praktische aanbevelingen

Om succesvol te concurreren op innovatie van businessmodellen moeten bestuurders het volgende doen:

1. De klant als het primaire profit center definiëren in het accounting/control-systeem van de onderneming;
2. Medewerkers informeren over de missie, de waardenhiërarchie van de onderneming, hen toegang verschaffen tot alle data, voorzien van rekenhulpmiddelen en *fast feedback* op beslissingen;
3. Zorgen voor een samenwerkingsklimaat door de variabele beloning te baseren op het resultaat van de onderneming, door de contributie van medewerkers aan het geheel zichtbaar te maken, door het opheffen van informatie-asymmetrie, door gezamenlijk rekenen aan dezelfde som en door de klant als primaire focus te nemen in allocatiebeslissingen;
4. Zorgen voor een infrastructuur voor *resource mobilization*, en de allocatie van fysiek kapitaal baseren op voor de klantwaardepropositie nodige processen;
5. De economische werking van de onderneming als geheel en van businessmodellen daarbinnen in termen van oorzaak en gevolg visueel communiceren in de onderneming;
6. Het zoeken en ontwikkelen van nieuwe businessmodellen en het beoordelen van de houdbaarheid van huidige businessmodellen als een expliciete verantwoordelijkheid beleggen in de top van de onderneming;
7. De onderneming modulair organiseren om het (tijdelijk) naast elkaar gebruiken van verschillende businessmodellen efficiënt mogelijk te maken en om onzekerheid te kunnen absorberen;
8. Alternatieve businessmodellen gebruiken, geoptimaliseerd voor onderscheiden klantgroepen;
9. Alternatieve businessmodellen beoordelen op hun strategische waarde, in het bijzonder de continue, zelf versterkende bijdrage aan marktontwikkeling en marktpositie van de onderneming.

**Alleen onder strikte
condities kan de innovatie
van businessmodellen veilig
worden gedecentraliseerd**

25. Strikwerda 2008 (zie eerder)