

Het businessmodel op de schop

M.W. Johnson is bestuursvoorzitter van Innosight, een strategieadviesbureau dat hij in 2000 samen met mede-auteur Christensen oprichtte. C.M. Christensen is hoogleraar Business Administration aan de Harvard Business School. Henning Kagermann was van 1998 tot mei 2009 ondermeer ceo van het Duitse softwarehuis SAP AG.¹

Een van de geheimen van een onderneming die het goed *blijft* doen is een topmanagement dat op tijd beseft dat het roer om moet.

In 2003 lanceerde Apple de iPod in combinatie met de online winkel iStore. Dit bracht een revolutie op gang in draagbaar amusement, schiep een nieuwe markt en bracht Apple ongekend fortuin. In slechts drie jaar tijd genereerde de combinatie iPod/iTunes een omzet van bijna tien miljard dollar, goed voor bijna de helft van de totale omzet van Apple. De marktwaarde van Apple schoot omhoog van ongeveer één miljard dollar begin 2003 naar ruim honderdvijftig miljard eind 2007.

Het is een bekend succesverhaal. Minder bekend, echter, is dat Apple niet de eerste was die een digitale muzikspeler uitbracht. Een bedrijf genaamd Diamond Multimedia lanceerde in 1998 de Rio.

Weer een ander bedrijf, Best Data, kwam in 2000 met de Cabo 64. Beide producten deden wat ze moesten doen, waren draagbaar en zagen er

goed uit. Waarom is nou juist de iPod en niet de Rio of de Cabo zo'n gigantisch succes geworden?

Apple heeft niet alleen maar goede technologie verpakt in een geweldig ontwerp, maar ook in een geweldig businessmodel. De ware innovatie van Apple was om de consument een gemakkelijke, gebruiksvriendelijke manier te bieden om digitale muziek te downloaden. Apple deed dat door een baanbrekend bedrijfsmodel te ontwikkelen: een combinatie van hardware, software en service. De onderneming draaide als het ware het beroemde model van Gillette om: Apple gaf de 'scheermesjes' zowat gratis weg (de muziek van iTunes met zijn lage marge) om de scheermeshouder (de iPod met zijn hoge marge) te verkopen. Dit model gaf een nieuwe invulling aan waarde en bood de consu-

ment ongekend gemak – zozeer dat de concurrentieverhoudingen er volstrekt door veranderden. Innovaties in het businessmodel hebben complete bedrijfstakken opgeschud en miljarden dollars aan waarde opnieuw verdeeld. Prijsvechters als Wal-Mart en Target, die de markt op kwamen met volstrekt nieuwe businessmodellen, zijn inmiddels goed voor driekwart van de totale marktwaarde in de detailhandel. In de Amerikaanse burgerluchtvaart vertegenwoordigen lagekostenmaatschappijen, ooit een marginaal verschijnsel, nu 55 procent van de totale marktwaarde van alle luchtvaartmaatschappijen bij elkaar opgeteld. Van de 27 ondernemingen die in de afgelopen kwart eeuw zijn opgericht en die in de afgelopen tien jaar wisten door te dringen tot de Fortune 500, hebben maar liefst elf dit bereikt door te innoveren in hun businessmodel.

Innovatie in het businessmodel bij een gevestigde onderneming als Apple is echter tamelijk zeldzaam. Dat blijkt wel uit een analyse van grote innovaties die bestaande ondernemingen in de afgelopen tien jaar tot stand hebben gebracht. In maar heel weinig gevallen gaat het daarbij om innovatie in het businessmodel. Dat blijkt ook uit recent onderzoek van de American Management Association: bij mondiale ondernemingen gaat slechts een tiende van de investeringen in innovatie naar de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen.

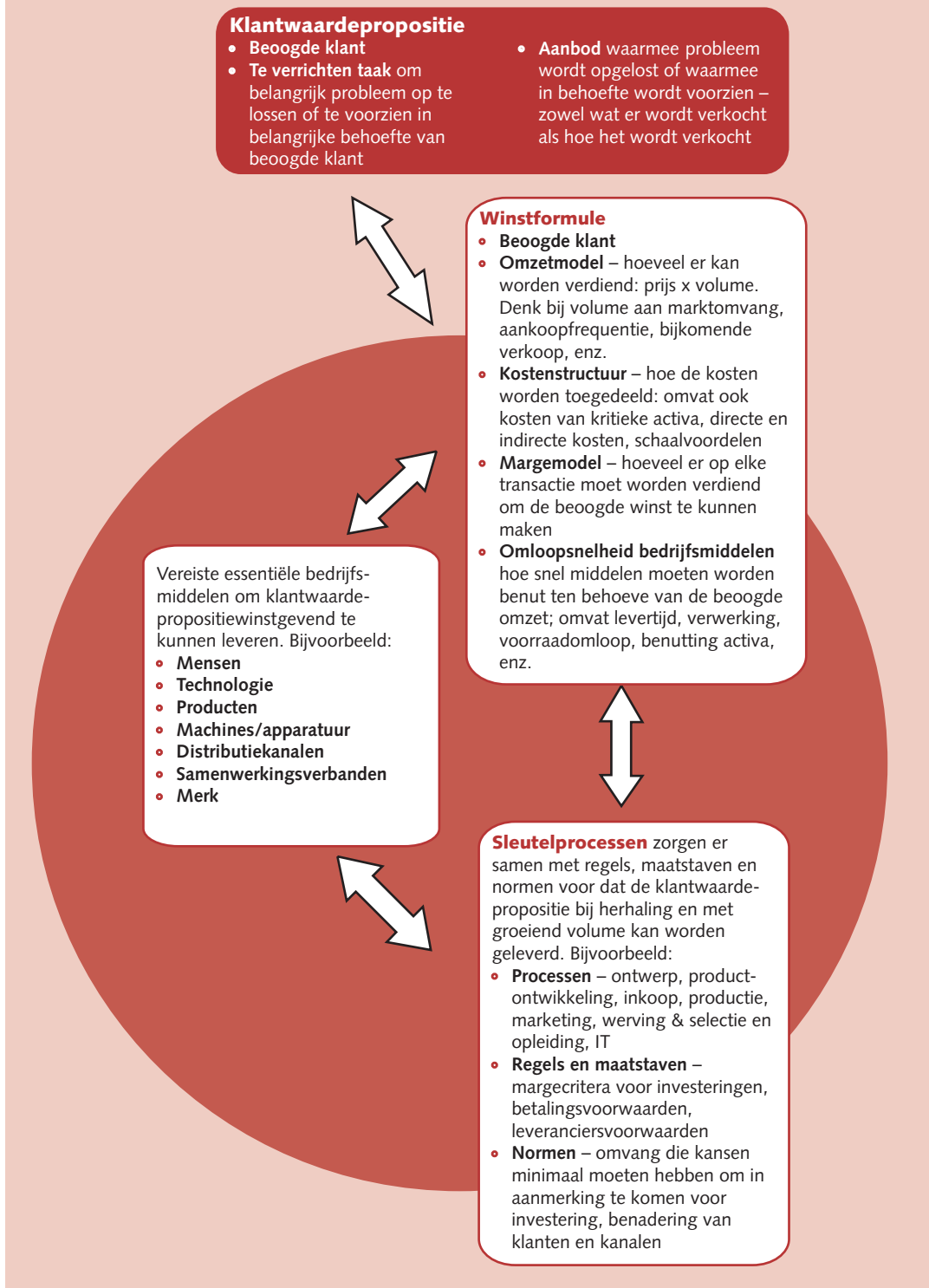
Toch heeft iedereen het juist daarover. Neem bijvoorbeeld een enquête van de Economist Intelligence Unit uit 2005: ruim de helft van alle respondenten (topmanagers) meende dat innovatie in het businessmodel in de toekomst nog belangrijker zou worden dan innovatie in producten en diensten. Iets dergelijks kwam ook uit een ceo-enquête van IBM in 2008. Bijna alle ceo's in dat onderzoek vonden dat zij hun businessmodellen

Waarom werd de iPod een gigantisch succes – en de Rio of de Cabo niet?

1. Dit artikel werd eerder gepubliceerd in de *Harvard Business Review* in 2008. Johnson (mjohnson@innosight.com) is tevens auteur van *Seizing the White Space: Businessmodel Innovation for Transformative Growth and Renewal* (Harvard Business Press, 2010). Christensen is te bereiken via cchristensen@hbs.edu.

Figuur 1. Elementen van een succesvol businessmodel

Een succesvolle onderneming werkt per definitie met een doeltreffend businessmodel. Door stelselmatig alle elementen daarvan in kaart te brengen, kan inzichtelijk worden gemaakt hoe het model een sterke waardepropositie levert, op een winstgevende manier, met behulp van specifieke essentiële bedrijfsmiddelen en sleutelprocessen. Aan de hand van dat inzicht kan dan worden bepaald in hoeverre hetzelfde model zich leent voor een volstrekt andere klantwaardepropositie – en wat ervoor nodig zou zijn om desnoods een volstrekt nieuw businessmodel te ontwikkelen om een nieuwe kans in de markt te pakken.



moesten aanpassen. Meer dan tweederde van hen zei zelfs dat vergaande veranderingen nodig waren. In deze economisch zware tijden² hopen sommige ceo's met innovatie in het businessmodel ook de voortdurende veranderingen in hun markten te lijf te kunnen gaan.

Bij een onderneming die al een verleden heeft, staat het topmanagement dus voor een netelige vraag: waarom is het zo moeilijk om de nieuwe

Veel ondernemingen snappen hun bestaande businessmodel niet goed

groeit tot stand te brengen die innovatie in het businessmodel mogelijk maakt? Ons eigen onderzoek wijst in dit verband op twee problemen. Allereerst is er een gebrek aan definitie: er is maar weinig formeel onderzoek gedaan naar de dynamiek en processen die een rol spelen bij de ontwikkeling van een businessmodel. Ten tweede zijn er maar weinig ondernemingen die hun bestaande businessmodel werkelijk goed doorgronden: de achterliggende veronderstelling, de interne afhankelijkheden en de voordelen en beperkingen ervan. Daardoor weten ze ook niet wanneer zij hun kernactiviteit optimaal kunnen benutten en wanneer er een nieuw businessmodel moet komen om succesvol te kunnen blijven.

Wij hebben bij tientallen ondernemingen aan precies deze problemen gewerkt en daarbij ondervonden dat zowel interne als externe stakeholders in eerste instantie niets zien in een nieuw businessmodel. Ondernemingen hebben een routekaart nodig die hen in staat stelt om 'achter de horizon' te kijken.

Onze routekaart bestaat uit drie eenvoudige stappen. Stap 1: denk juist niet na over het businessmodel – maar bedenk hoe er kan worden voldaan aan een concrete behoefte van een echte klant. Stap 2: maak een blauwdruk voor een winstgevende manier om in die behoefte te voorzien. (Wij onderscheiden hierbij vier stappen.) Stap 3: vergelijk dat nieuwe businessmodel met het bestaande businessmodel; dat moet duidelijk maken wat er allemaal moet veranderen om de gesignaleerde kans in de markt te kunnen pakken. Ook maakt Stap 3 duidelijk of de nieuwe aanpak mogelijk is met het bestaande model en de bestaande organisatie of dat er een nieuw bedrijf moet komen met een eigen businessmodel. Een succesvolle onderneming voorziet per definitie met een doeltreffend businessmodel in een echte behoefte van klanten – ongeacht of men dat model expliciet begrijpt of niet. Laten we eens zien wat daar allemaal bij komt kijken.

Businessmodel: een definitie

Een businessmodel bestaat volgens ons uit vier in elkaar grijpende elementen die samen waarde creëren en leveren. Van deze vier elementen dient vooral het eerste een schot in de roos te zijn.

Klantwaardepropositie

Een succesvolle onderneming heeft een manier bedacht om waarde te creëren voor klanten. Dat wil zeggen, er is een manier bedacht om de klant te helpen een belangrijke taak te klaren. Met 'taak' bedoelen we een wezenlijk probleem in een gegeven situatie waarvoor een oplossing moet worden gevonden. Zodra we begrijpen wat de taak inhoudt en welke aspecten er allemaal aan zitten, waaronder ook het hele proces om de taak uit te voeren, kan het aanbod worden uitgetekend. Naarmate de klant de taak belangrijker vindt, zal hij minder tevreden zijn met de reeds bestaande mogelijkheden om de klus te klaren. Hoe meer de nieuwe propositie de bestaande alternatieven overtreft (en hoe lager de prijs ervan is), des te hoger valt de klantwaardepropositie uit.

Volgens onze ervaring is er vooral grote kans op een sterke klantwaardepropositie indien reeds bestaande producten en diensten slechts gebrekkig voorzien in een bepaalde behoefte en er met een nieuw aanbod wél perfect in juist die specifieke behoefte (en meer ook niet) kan worden voorzien. We komen hier later nog op terug.

Winstformule

De winstformule is de blauwdruk die duidelijk maakt hoe de onderneming waarde creëert voor zichzelf door waarde te leveren aan de klant. De formule bestaat uit het volgende:

- Omzetmodel: prijs × volume;
- Kostenstructuur: directe kosten, indirecte kosten, schaalvoordelen. De kostenstructuur zal hoofdzakelijk worden bepaald door de kosten van de belangrijkste bedrijfsmiddelen die het businessmodel vereist;
- Margemodel: de winst per transactie die bij een gegeven volume en kostenstructuur nodig is voor de beoogde winstgevendheid;
- Omloopsnelheid van middelen: het tempo waarin voorraad en vaste en andere activa moeten worden vervangen – en in het algemeen hoe goed middelen zullen moeten worden benut – gezien het beoogde afzetvolume en de beoogde winstgevendheid.

Er wordt vaak gedacht dat 'winstformule' en 'businessmodel' hetzelfde zijn. Hoe er winst kan worden

2. De auteurs schreven dit artikel in 2008; noot v. vert.

gemaakt is echter slechts een stukje van het model. In ons eigen werk vonden wij het altijd het handigst om eerst de marktprijs voor de klantwaardepropositie te bepalen. Van daaruit terugredenerend berekenden we dan hoe hoog de variabele kosten en bruto marge moesten zijn. De laatste twee bepalen vervolgens weer de benodigde schaalomvang en omloopsnelheid van de bedrijfsmiddelen voor de gewenste winstgevendheid.

Essentiële bedrijfsmiddelen

De belangrijkste bedrijfsmiddelen zijn onder meer de mensen, technologie, producten, gebouwen, apparatuur, distributiekanelen en het merk die nodig zijn om de waardepropositie te kunnen

leveren aan de doelgroep in de markt. Centraal hierbij staan de belangrijkste elementen die waarde genereren voor de klant en de onderneming, en de wijze waarop deze op elkaar inwerken. (Iedere onderneming heeft ook algemene middelen die geen concurrentievoordeel opleveren.)

Sleutelprocessen

Een succesvolle onderneming voert operationele en managementprocessen uit die ervoor zorgen dat er bij herhaling en op steeds grotere schaal waarde kan worden geleverd. Denk aan steeds terugkerende activiteiten als opleiding, ontwikkeling, productie, budgettering, planning, verkoop en service. Tot de sleutelprocessen behoren ook de re-

Het concept in de praktijk

Als een bestaande onderneming succes wil boeken met een drastisch nieuw aanbod, zal het management goed moeten begrijpen hoe de gesignaleerde kans in de markt zich verhoudt tot het bestaande businessmodel, en daar de praktische consequenties uit trekken. Bepleit worden de volgende stappen:

1. Ontwikkel allereerst een sterke klantwaardepropositie. Vaak is er eerst het idee voor een product en een businessmodel en wordt daar vervolgens een markt voor gezocht. Om succesvol te kunnen zijn, moet eerst worden bepaald hoe de onderneming een echte klant kan helpen om een echte taak tot een goed einde te brengen.

VOORBEELD: Ratan Tata van Tata Group zag in de straten van Mumbai hoe complete gezinnen – vader, moeder en kinderen – zich met één enkele motorfiets moesten behelpen. Stel nou eens dat hij hun een veilige, gesloten auto zou kunnen aanbieden voor een prijs die ze konden betalen? Dat zou een bijzonder sterke klantwaardepropositie zijn.

2. Ontwikkel een winstformule die ervoor zorgt dat de onderneming waarde in handen krijgt. Bepaal vervolgens welke bedrijfsmiddelen en processen daarvoor nodig zijn. Een klantwaardepropositie zonder een winstformule is dagdromerij – zoals de dot.com-bedrijfjes tot hun schade hebben moeten ontdekken. Lukt het niet om een winstformule te ontwikkelen? Bepaal dan eerst hoeveel winst er moet worden gemaakt en leid daar de rest van de bedrijfs-economische rekensom vanaf.

VOORBEELD: Tata wilde een auto bouwen die voor 100.000 roepie, oftewel 2.500 dollar, kon worden verkocht. Hij wist dat hij voldoende winst zou maken dankzij het verkoopvolume als hij de vele consumenten zonder auto – de scootergezinnen – zou weten over te halen om zijn auto te kopen. Dat doel vereiste een radicale verandering in de kostenstructuur voor de bouw van een auto. Een team van jonge technici ontwikkelde nieuwe processen om de Nano te bouwen: uitbesteding van de onderdelenproductie voor 85 procent, zestig procent minder toeleveranciers en een netwerk van assemblagebedrijven om de auto op bestelling in elkaar te zetten.

3. Vergelijk het model voor het nieuwe aanbod met het bestaande businessmodel. Zo kan worden bepaald of het nieuwe model in de bestaande organisatie kan worden uitgevoerd of dat er een apart bedrijfsonderdeel voor moet komen.

VOORBEELDEN: Procter & Gamble lanceerde de baanbrekende Swiffer via zijn bestaande businessmodel. De winstformule en essentiële bedrijfsmiddelen bleken namelijk niet wezenlijk te verschillen van die voor de overige huishoudproducten van P&G. Bij Dow Corning lag dat anders. Dit bedrijf levert zeer winstgevende siliconenproducten en biedt een geraffineerde technische ondersteuning. Op een gegeven moment wilde Dow Corning de onderkant van de markt gaan bedienen met een gestandaardiseerd aanbod met lage attentiewaarde. Topman Don Sheets kwam tot de slotsom dat hij daar een apart bedrijf onder een apart merk voor moest opzetten. Simulaties hadden hem namelijk al snel duidelijk gemaakt dat de bestaande processen en ingesleten gewoonten bij Dow Corning ieder initiatief ten behoeve van het nieuwe model in de kiem zouden smoren.

gels, maatstaven en normen van de onderneming. Deze vier elementen vormen de bouwstenen van elke onderneming. De klantwaardepropositie en de winstformule bepalen de waarde voor de klant respectievelijk de onderneming. De essentiële bedrijfsmiddelen en de sleutelprocessen maken duidelijk hoe die waarde zal worden geleverd aan de klant en de onderneming.

Op het eerste gezicht is dit een eenvoudig framework. De effectiviteit ervan wordt echter bepaald door de complexe interne afhankelijkheden ervan. Een grote verandering in een van de vier genoemde elementen werkt door in de overige drie en het geheel.

Succesvolle ondernemingen bedenken een min of meer stabiel systeem waarin deze elementen op een consequente en samenhangende manier met elkaar worden verbonden.

Hoe komt een groots businessmodel tot stand?

We illustreren de elementen van ons *framework* voor een businessmodel nu aan de hand van twee baanbrekende businessmodelinnovaties. Wat speelde er allemaal een rol?

Ontwikkel een klantwaardepropositie

Om een nieuw businessmodel te ontwikkelen of een bestaand businessmodel te herzien moet eerst een duidelijk beeld worden gevormd van de klantwaardepropositie. Vaak begint dat met een eenvoudig inzicht dat spontaan ontstaat. Veronderstel eens dat je op een regenachtige dag door Mumbai loopt. Over straat rijden grote aantallen scooters voorbij. Opeens valt het je op dat de meeste een compleet gezin vervoeren – beide ouders en enkele kinderen. Eerst denk je misschien nog even: ‘Die zijn gek!’ Of: ‘Tja, zo gaat dat in een ontwikkelingsland – je moet roeien met de riemen die je hebt.’

Toen Ratan Tata van Tata Group dit straatbeeld observeerde, zag hij er een belangrijke taak in: de scootergezinnen een veiliger alternatief bieden. De goedkoopste auto in India op dat moment kostte al snel vijf keer zoveel als een scooter. De meeste gezinnen met een scooter konden zich geen auto veroorloven. Een betaalbaar, veiliger alternatief voor alle weersomstandigheden zou een bijzonder aantrekkelijke waardepropositie zijn voor de scootergezinnen. Hij zou er misschien wel tientallen miljoenen mensen voor kunnen winnen – allemaal mensen die nog geen auto hadden. Tata beseft echter ook dat het businessmodel van Tata Motors

zo’n product niet zou kunnen leveren voor de prijs die zo’n nieuwe auto in de markt zou mogen kosten. Aan de andere kant van het marktspectrum vroeg de Liechtensteinse boormachinefabrikant Hilti zich af met welke taak zij velen van hun klanten nu eigenlijk moesten helpen. Een aannemer verdient zijn geld door projecten op te leveren. Als hij het vereiste gereedschap niet heeft of als het niet goed werkt, kan hij de klus niet klaren. Een aannemer verdient zijn geld niet door gereedschap te bezitten, maar door het zo efficiënt mogelijk te gebruiken. Hilti kon aannemers helpen hun projecten te voltooien als het gereedschapgebruik in plaats van gereedschap ging verkopen. Hilti zou de voorraad gereedschap van de klant kunnen gaan managen. De onderneming zou dan precies op tijd het beste stuk gereedschap aanleveren en snel gereedschap repareren, vervangen en verbeteren – tegen een vast tarief per maand. Om die waardepropositie te kunnen leveren, moest er een vlootmanagementprogramma komen voor gereedschap. Bovendien moest het zwaartepunt in de bedrijfsvoering worden verlegd: van productie naar distributie en service. Dit betekende dat Hilti een nieuwe winstformule, nieuwe bedrijfsmiddelen en nieuwe processen moest ontwikkelen.

Het belangrijkste kenmerk van een klantwaardepropositie is de precisie waarmee deze is gericht op de taak van de klant – en alleen die ene specifieke taak. Maar juist die precisie is vaak het moeilijkst. Een onderneming die iets nieuws probeert te creëren, vergeet vaak zich heel scherp op één enkele te concentreren. De inspanning verwatert doordat er allerlei verschillende dingen worden opgepakt. Wie van alles doet, doet niets echt goed.

Bij het fjnslijpen van de klantwaardepropositie is het daarom nuttig om goed te kijken naar de vier obstakels die mensen er vaak van weerhouden om een bepaalde taak gedaan te krijgen: gebrek aan middelen, beschikbaarheid, vaardigheden of tijd. Softwarehuis Intuit ontwikkelde QuickBooks om kleine bedrijven te helpen hun kasstroom goed te managen. Het deed dat door de klant een sterk vereenvoudigd boekhoudprogramma te bieden. Zo doorbrak Intuit het obstakel van de ontbrekende vaardigheden dat kleine ondernemers ervan weerhield om met een ingewikkelder boekhoudprogramma te gaan werken. Of neem MinuteClinic, de zorgaanbieder die via drogisterijen werkt. Zij constateerden dat tijdsgebrek mensen ervan weerhoudt om met kleine klachten naar een arts te gaan. Hun oplossing: verpleegkundigen op locatie bij wie mensen zonder afspraak terecht kunnen.

Ontwikkel de winstformule

Ratan Tata beseftte dat hij Indiase gezinnen maar op één manier van de scooter en in zijn auto zou kunnen krijgen. Zijn potentiële klanten konden tot dan toe geen auto betalen. Dus moest hij een veel goedkopere auto aanbieden. ‘Wat als ik het nu eens heel anders deed en een auto zou kunnen maken voor één lakh?’³ vroeg hij zich af. Hij stelde zich voor dat de consument zijn auto voor 2.500 dollar moest kunnen kopen – nog niet de helft van de goedkoopste auto die op dat moment in India te krijgen was. Dit had natuurlijk grote consequenties voor de winstformule: de bruto marge zou veel lager zijn en allerlei elementen van de kostenstructuur moesten drastisch goedkoper. Tata wist echter dat hij nog steeds winst zou kunnen maken als hij maar veel auto’s wist te verkopen. Hij wist bovendien dat hij een potentieel gigantische doelgroep in het vizier had.

Voor Hilti betekende de overschakeling op een contractmanagementprogramma dat Hilti activa op de balans nam die voorheen het eigendom van de klant waren geweest. Ook zou het geld moeten worden verdiend met een lease/abonnementmodel. Voor een vast bedrag per maand kreeg de klant een volledige set gereedschap tot zijn beschikking, inclusief reparatie en onderhoud. Dit vereiste een fundamentele verandering in alle belangrijke bestanddelen van de winstformule: de kasstroom (prijsbeleid, fasering van betalingen, kijk op volume), de kostenstructuur (ook de bijkomende kosten voor verkoopontwikkeling en contractbeheer), en de ondersteunende marges en transactiesnelheid.

Selecteer de essentiële bedrijfsmiddelen en sleutelprocessen

Is de waardepropositie eenmaal benoemd, zowel voor de klant als voor de onderneming, dan is de volgende vraag: welke essentiële bedrijfsmiddelen en sleutelprocessen zijn er nodig om die waarde te kunnen leveren? Voor een zakelijk dienstverlener, bijvoorbeeld, zijn de mensen meestal de essentiële bedrijfsmiddelen. De sleutelprocessen zijn er uiteraard gerelateerd aan mensen (denk aan opleiding en ontwikkeling). Voor een fabrikant van voorverpakte consumptiegoederen zijn sterke merken en slim gekozen kanalen in de detailhandel misschien de essentiële bedrijfsmiddelen. Daar zijn de sleutelprocessen onder meer de bijbehorende merkontwikkeling en het managen van die distributiekkanalen.

Vaak geven niet de afzonderlijke bedrijfsmidde-

len en processen de doorslag maar bepaalt hun onderlinge verhouding het succes van de aanpak. De essentiële bedrijfsmiddelen en sleutelprocessen moeten altijd op een geheel eigen manier met elkaar worden geïntegreerd. Alleen dan kan een bepaalde taak precies goed worden uitgevoerd voor een specifieke groep klanten. Goed geïntegreerde bedrijfsmiddelen en processen zorgen bijna altijd voor aanhoudend concurrentievoordeel. Hoe die integratie eruit moet zien, wordt duidelijk als eerst de waardepropositie en de winstformule worden bepaald. Een algemeen ziekenhuis, om maar eens wat te noemen, zal er

in de praktijk vaak een brede waardepropositie op na houden: ‘Wij doen alles voor iedereen.’ Het gevolg is een heel arsenaal aan middelen (spe-

cialisten, apparatuur enzovoort) die niet op een specifieke manier met elkaar kunnen worden gecombineerd. De uitkomst is niet alleen een ziekenhuis dat zich niet onderscheidt maar ook een ontevreden patiënt.

Een specifieke waardepropositie daarentegen, kan een scherp afgebakende combinatie van middelen en processen opleveren waar de patiënt bijzonder tevreden van wordt. National Jewish Health in Denver bijvoorbeeld, is ingericht rond een heel gerichte waardepropositie die wij ongeveer als volgt zouden formuleren: ‘Met een longaandoening komt u naar ons. Wij zoeken de oorzaak tot de bodem uit en bieden een effectieve behandeling.’ Door zijn aandachtsgebied te versmallen heeft deze kliniek processen ontwikkeld waarin specialisten en apparatuur naadloos op elkaar zijn afgestemd.

De klantwaardepropositie en winstformule voor de Nano betekenden dat Tata alles volstrekt anders moest aanpakken: ontwerp, bouw en distributie. Tata stelde een klein team samen van vrij jonge ingenieurs. In tegenstelling tot de meer ervaren mensen bij Tata Motors waren zij nog niet ‘besmet’ in hun denken door de bestaande winstformules van het bedrijf. Het team reduceerde drastisch het aantal onderdelen voor de nieuwe auto; dit leverde een aanzienlijke kostenbesparing op. Ook de toelevering werd volledig nieuw ingericht. De productie van de onderdelen werd voor maar liefst 85 procent uitbesteed en het aantal leveranciers werd met zestig procent verminderd. Dit alles moest de transactiekosten minimaliseren en grotere schaalvoordelen opleveren.

Het is zinloos om een businessmodel te ontwerpen dat nieuw noch baanbrekend is in de markt

3. ‘lakh’: Indiase aanduiding voor 100.000; noot v. vert.

Figuur 2. Hilti ontwikkelt oprukkend bulkkarakter in zijn markt

Hilti speelt in op een baanbrekende kans om de winstgevendheid te verbeteren door van het product een dienst te maken. In plaats van gereedschap te verkopen (tegen alsmäär lagere prijzen) verkoopt het een dienst: 'het gereedschap dat u nodig heeft, wanneer u het nodig heeft, en zonder gedoe over reparaties of opslag'. Deze drastische verandering van klantwaardepropositie vereiste een verandering in alle elementen van het businessmodel.	Traditionele fabrikant van elektrisch gereedschap		Hilti's vlootmanagementprogramma voor gereedschap
	Verkoop van industrieel en professioneel elektrisch gereedschap en toebehoren	Klantwaardepropositie	Uitgebreid scala geleast gereedschap om productiviteit aannemers op bouwplek te verbeteren
	Lage marges, hoge omloopsnelheid voorraad	Winstformule	Hogere marges; activa-intensief; maandelijks tarief voor onderhoud, reparatie en vervanging van gereedschap
	Distributiekanaal, productie in lagelonenlanden, R&D	Essentiële bedrijfsmiddelen en sleutelprocessen	Sterke directeverkoopbenadering, contractbeheer, IT-systemen voor voorraadbeheer en reparatie, warehousing

Bovendien mikte Tata op een volstrekt nieuwe aanpak in assemblage en distributie.⁴ Het plan was om de modulaire onderdelen van de auto te distribueren onder zowel eigen als onafhankelijke assemblagebedrijven. Zij zouden de auto dan op bestelling in elkaar zetten. Ontwerp, bouw, distributie en service – het wordt allemaal op een volstrekt nieuwe manier aangepakt. Dat vraagt om een nieuw businessmodel. Zolang het definitieve oordeel erover nog niet is geveld, kan Ratan Tata ook nog het probleem van de veiligheid oplossen. De grote uitdaging voor Hilti was om de verkopers op te leiden voor een volstrekt ander soort werk. Vlootbeheer is iets heel anders dan een verkoopbezoek van een half uur. Het kost dagen, weken of zelfs maanden om iemand een programma in plaats van een product te verkopen. De verkopers kregen volstrekt andere mensen tegenover zich: niet langer een voorman en inkoper in een bouwkeet op locatie, maar een bestuursvoorzitter en directeur Financiën in een formele vergaderingruimte. Lease vraagt bovendien om andere middelen: nieuwe medewerkers, krachtiger IT-systemen en andere nieuwe vormen van technologie. Die zijn nodig om de juiste leasepakketten samen te stellen en tot overeenkomst te komen over het maandbedrag. Ook moest Hilti goedkoper en effectiever dan zijn klanten een grote voorraad gereedschap aanhouden. Dat vereiste goed magazijnbeheer, een voorraadbeheersysteem en een voorraad vervangingsgereedschap. Voor de klant bouwde het bedrijf een website waar de aannemers hun volledige voorraad geleast gereedschap en de benuttingsgraad konden inzien – direct opvraagbare informatie waarmee de gereedschapkosten scherp konden worden bewaakt. Regels, normen en maatstaven zijn doorgaans het laatste element dat wordt ingevuld bij de ontwik-

keling van een nieuw businessmodel. Die aspecten kunnen misschien ook nog niet worden ingevuld zolang een nieuw product of nieuwe dienst nog niet in de praktijk is getest. En dat moet ook niet: een businessmodel moet voldoende flexibel zijn om in de eerste jaren nog te kunnen worden aangepast.

Wanneer moet er een nieuw businessmodel komen?

Een bestaande onderneming moet niet zomaar besluiten om een nieuw businessmodel te gaan ontwikkelen. Vaak kan de concurrentie ook met nieuwe producten de wind uit de zeilen worden genomen zonder het eigen businessmodel wezenlijk te veranderen. Procter & Gamble ontwikkelde het wegwerpstofdoekje-met-bezemsteel Swiffer en de nieuwe luchtverfrisser Febreze, beide naar eigen zeggen 'baanbrekende' producten, op basis van P&G's bestaande businessmodel en dominante positie in de markt voor huishoudelijke producten. Wanneer vraagt groei echter niet alleen om een nieuwe markt maar ook om een nieuw businessmodel? Simpel gezegd: wanneer alle vier elementen van het bestaande model wezenlijk moeten worden aangepast. Zo simpel is het echter lang niet altijd. Het management zal de knoop moeten doorhakken. Gelukkig kunnen we op grond van onze ervaring hier wel vijf strategische omstandigheden benoemen waarin het businessmodel in veel gevallen zal moeten worden veranderd:

1. Een onderneming kan met een baanbrekende innovatie veel mensen bedienen die nu nog buiten de markt vallen omdat ze het bestaande aanbod te ingewikkeld vinden of niet kunnen betalen. Zo'n kans is bijvoorbeeld de mogelijkheid om een product binnen het bereik te bren-

⁴ De auteurs schreven dit artikel in 2008; de eerste Nano werd in maart 2009 verkocht (http://en.wikipedia.org/wiki/Tata_Nano); noot v. vert.

Figuur 3. Dow Corning neemt de onderkant van de markt erbij

Dow Corning, dat van oudsher hoge marges maakte, zag mogelijkheden voor een aanbod met lage marges. Hiervoor moest er een aparte business unit met een geheel eigen aanpak komen. Met totaal verschillende proposities voor de boven- respectievelijk de onderkant van de markt kon een nieuwe bron van winst worden aangeboord zonder de traditionele activiteit te kannibaliseren.	Bestaande onderneming		Klantwaardepropositie van nieuwe businessunit
	Maatwerk, onderhandelde contracten	Klantwaardepropositie	Geen franje, bulktarieven, verkoop via internet
	Verkooprijzen met hoge marge en veel overhead bekostigen waardetoevoegende diensten	Winstformule	Spotmarktprijsstelling, lage overhead i.v.m. lagere marges, verwerking van grote volumes
	Nadruk op R&D, verkoop en service	Essentiële bedrijfsmiddelen en sleutelprocessen	IT-systeem, laagstekostenprocessen, automatisering waar mogelijk

- gen van veel meer mensen in een opkomende markt (of van de basis van de piramide), zoals de Nano van Tata;
2. Een volstrekt nieuwe technologie kan worden ingezet door deze in een nieuw businessmodel te verpakken (Apple en MP3-spelers). Een andere mogelijkheid is dat een technologie die zich al bewezen heeft kan worden ingezet in een volstrekt nieuwe markt (bijvoorbeeld militaire technologie voor civiele doeleinden of omgekeerd);
 3. Een onderneming signaleert de mogelijkheid om als eerste een bepaalde taak heel gericht te gaan doen. Zo'n kans doet zich vaak voor in bedrijfstakken waar ondernemingen zich concentreren op producten of klantsegmenten, waardoor bestaande producten steeds verder worden verfijnd en gaandeweg tot massaproduct worden. Door een specifieke taak centraal te stellen, kan de winstgevendheid in de bedrijfstak op een volstrekt nieuwe leest worden geschoeid. FedEx kwam niet op de markt met een lagere prijs of betere marketing, maar om te voorzien in een onvervulde behoefte: sneller, betrouwbaarder en over langere afstanden pakjes bezorgen dan tot dan toe moment mogelijk was. De sleutelprocessen en de inzet van essentiële bedrijfsmiddelen moesten daarvoor veel efficiënter worden. Het businessmodel dat FedEx voor deze specifieke taak ontwikkelde, zorgde voor groot concurrentievoordeel: concurrent UPS deed er jaren over om het te kopiëren;
 4. Inbrekende prijsvechters afweren. Als de Nano een succes wordt, zal deze auto een bedreiging vormen voor de andere autofabrikanten – net zoals de minimills een generatie geleden een bedreiging vormden voor de geïntegreerde staalfabrieken omdat ze tegen veel lagere kosten staal konden maken;

5. Reageren op veranderende concurrentieverhoudingen. De oplossing die vandaag voldoet in de markt voldoet morgen of overmorgen niet langer. Hierdoor worden de kernsegmenten gaandeweg een bulkmarkt. Hilti moest zijn businessmodel ook omgooien omdat de productiekosten wereldwijd gedaald waren: nieuwkomers met producten van 'afdoende' kwaliteit begonnen te knagen aan het topsegment voor elektrisch gereedschap.

Een nieuw businessmodel wil je natuurlijk alleen ontwikkelen als je ervan overtuigd bent dat de kans in de markt al die moeite ook waard is. Een nieuw businessmodel moet bovendien niet alleen nieuw zijn voor de onderneming zelf: het zal ook nieuw of baanbrekend moeten zijn voor de bedrijfstak of de markt. Anders is het een verspilling van tijd en geld om eraan te werken. Mede aan de hand van de volgende vier vragen kan worden beoordeeld of een nieuw businessmodel aanvaardbare uitkomsten kan opleveren. Is het antwoord op iedere vraag positief? Dan is er een gereede kans op succes in de praktijk:

- Kan er een aantrekkelijke klantwaardepropositie worden bedacht voor de specifieke taak in kwestie?;
- Is er zicht op een model waarin alle elementen (klantwaardepropositie, winstformule, essentiële bedrijfsmiddelen en sleutelprocessen) zo goed in elkaar grijpen dat de taak heel efficiënt kan worden uitgevoerd?;
- Kan er een nieuwe bedrijfsactiviteit worden ontwikkeld die gevrijwaard blijft van de vaak negatieve invloeden van de bestaande kernactiviteit?;
- Zal het nieuwe businessmodel de concurrentie kunnen bedreigen?

Een nieuw model ontwikkelen voor een nieuwe bedrijfsactiviteit hoeft geen bedreiging te vormen voor het bestaande model of te betekenen dat het bestaande model moet worden veranderd. Een nieuw model versterkt juist vaak de bestaande kernactiviteit en vult deze aan. Dat ervoer ook Dow Corning.

Hoe Dow Corning een nieuwe weg insloeg

Op een gegeven moment wordt de knoop doorgehakt: het management besluit een nieuw business-

model te ontwikkelen.

Er moet dan natuurlijk een doeltreffende nieuwe manier van werken worden ontwikkeld. Maar dat is niet het enige: die nieuwe aanpak mag

ook op geen enkele manier door de bestaande bedrijfsactiviteit(en) worden verhinderd om waarde te creëren en zich te ontplooiën. Dat laatste was een uitdaging voor Dow Corning toen die onderneming een volstrekt nieuw bedrijfs onderdeel met een nieuwe winstformule wilde opbouwen.

Dow Corning had jarenlang siliconenproducten verkocht en geavanceerde technische diensten geleverd in uiteenlopende bedrijfstakken. Na jaren van winstgevend groei begonnen enkele productgebieden echter te stagneren. Dow Corning voerde een strategische evaluatie uit en ontdekte iets belangrijks: de onderkant van het productsegment kreeg een bulkkarakter. Veel klanten met ervaring in het gebruik van siliconen hadden niet langer behoefte aan externe technische diensten. Zij wilden eenvoudige producten tegen een lage prijs. Hier lag een groeikans. Maar om die te kunnen pakken, moest Dow Corning een goedkoper product kunnen leveren. Zowel het businessmodel als de cultuur waren echter gebaseerd op innovatieve producten en diensten. Daar hing een flink prijskaartje aan. In 2002 besloot Dow Corning om de stap te zetten: ceo Gary Anderson vroeg medebestuurder Don Sheets om een team samen te stellen waarmee hij de nieuwe activiteit voor de onderkant van de markt kon gaan ontwikkelen.

Dit team bepaalde eerst een klantwaardepropositie die zou aanslaan bij prijsgevoelige klanten. De prijs moest vijftien procent lager komen te liggen – een enorme reductie voor iets dat steeds meer een bulkmateriaal was. Vervolgens werd geanalyseerd wat er allemaal nodig was om deze nieuwe klantwaardepropositie te kunnen leveren. Enkel en alleen de dienstverlening schrappen bleek bij lange

na niet voldoende voor de drastische prijsverlaging die men op het oog had. Er moest ook een andere winstformule komen, met een fundamenteel lagere kostenstructuur. Daarvoor was weer een nieuw IT-systeem nodig: om sneller meer producten te kunnen verkopen, zouden processen moeten worden geautomatiseerd en overheadkosten geminimaliseerd met behulp van internet.

Breken met de regels

Als goed ontwikkelde en succesvolle onderneming had Dow Corning veel goed opgeleide medewerkers in dienst. Zij waren gewend maatwerk met een hoge attentiewaarde te leveren. Automatisering betekende echter dat de nieuwe activiteit vergaand gestandaardiseerd zou moeten zijn. Er zouden dus andere en over het algemeen veel striktere regels moeten komen. Bijvoorbeeld voor de orders: klanten zouden de keuze krijgen tussen slechts enkele opties voor grote orders; de levertijd zou twee tot vier weken bedragen (voor uitzonderingen zou extra moeten worden betaald); en de rekening zou binnen een vaste termijn moeten worden voldaan. Wie om klantenservice vroeg, zou daar apart voor moeten betalen. De richting was duidelijk: de nieuwe activiteit zou worden gekenmerkt door lage attentiewaarde, zelfbediening en standaardisatie. Dat kon alleen als Dow Corning brak met de regels waarmee het tot dan toe zoveel succes had geboekt.

Sheets moest nu uitzoeken of deze nieuwe activiteit met haar nieuwe regels kans van slagen had als onderdeel van de kernactiviteit van Dow Corning. Een experiment moest duidelijk maken hoe de medewerkers en de systemen zouden reageren op de vereisten van de nieuwe klantwaardepropositie. De uitkomst ervan maakte duidelijk dat de vaste gewoonten en bestaande processen geen nieuwe manier van werken vordroegen. De 'antistoffen' van de organisatie waren te sterk. Daarmee was de verdere route duidelijk: de nieuwe activiteit moest immuun zijn voor de bestaande regels; ze zou haar eigen regels moeten kiezen. Om de kans in de markt te pakken – maar ook om het bestaande model te beschermen – werd een nieuw bedrijf opgericht onder een nieuw merk: Xiameter.

Nieuwe competenties bepalen

Toen de nieuwe klantwaardepropositie en nieuwe winstformule eenmaal waren bepaald, moest het Xiameter-team de benodigde nieuwe competenties, essentiële bedrijfsmiddelen en sleutelproces-

De nieuwe businessunit van Dow Corning had de startfinanciering binnen drie maanden terugverdiend

sen bepalen. Informatietechnologie, tot dan toe slechts een klein onderdeel van de kerncompetenties bij Dow Corning, bleek cruciaal te zijn voor de nieuwe activiteit aangezien die veel via internet zou doen. Ook had Xiameter behoefte aan medewerkers die razendsnel slimme beslissingen konden nemen en die zich als een vis in het water zouden voelen in een snel veranderende en aanvankelijk uiterst onzekere omgeving. Het nieuwe bedrijf had duidelijk behoefte aan andere capaciteiten.

Wanneer voldoet het bestaande businessmodel?

Niet iedere kans om op een andere manier te gaan concurreren vraagt om een nieuw businessmodel. Soms kan een bestaand model een revolutie teweegbrengen in een nieuwe markt. Dat ervoer P&G bijvoorbeeld met de Swiffer. Het bestaande model voldoet wanneer de nieuwe klantwaardepropositie kan worden geleverd met ... de huidige winstformule ...
... de meeste zo niet alle bestaande essentiële bedrijfsmiddelen en sleutelprocessen ...
... en dezelfde primaire maatstaven, regels en normen waarmee de bestaande bedrijfsactiviteit wordt aangestuurd.

Xiameter zou, zoals gezegd, een aparte businessunit onder eigen management worden. Don Sheets en het Xiameter-team wilden echter wel kunnen profiteren van de kennis van Dow Corning van de bedrijfstak en van hun eigen producten. Hoe kon de bestaande deskundigheid worden aangeboden zonder meteen te worden besmet door de bestaande manier van werken? In opdracht van Sheets ging Personeelszaken in de hele organisatie van Dow Corning op zoek naar mensen die risico durfden te nemen. Als Sheets vervolgens in het sollicitatiegesprek zag dat iemand de benodigde vaardigheden had, dan bood hij de kandidaat ter plekke een baan aan waar deze meteen ja of nee tegen moest zeggen. Zo kon hij precies diegenen kiezen die snel konden beslissen en grote risico's durfden te nemen.

Het geheim van de kok: geduld

Een succesvol nieuw bedrijf past het businessmodel misschien wel vier keer aan terwijl het winstgevend probeert te worden. Met een doordacht proces voor innovatie in het businessmodel is een nieuwe activiteit misschien sneller winstgevend te maken. Hoe dan ook zal een succesvol bestaand

Welke regels, normen en maatstaven staan in de weg?

Vaak raakt het fundamentele inzicht in het essentiële businessmodel in de vergetelheid, maar leeft het verder in de regels, normen en maatstaven die zijn ingevoerd om de status quo te bewaren (bijvoorbeeld: 'de bruto marge moet veertig procent zijn'.) Deze regels, normen en maatstaven vormen de eerste verdedigingslinie tegen iedere nieuwe manier van werken die voet aan de grond probeert te krijgen in een bestaande onderneming.

Financieel:

- Bruto marge
- Omvang van de kans
- Prijsstelling per eenheid product
- Marge per eenheid product
- Benodigde tijd om quitte te kunnen draaien
- Berekeningen van netto contante waarde
- Vastkosteninvesteringen
- Voorwaarden debiteurenkrediet

Operationeel:

- Kwaliteit eindproduct
- Leverancierskwaliteit
- Eigen versus uitbestede productie
- Klantenservice
- Distributiekkanalen
- Levertijden
- Productievolume

Overig:

- Prijsbeleid
 - Prestatie-eisen
 - Productlevencycli
 - Uitgangspunten voor vaste en prestatiebeloning van individuele medewerkers
 - Merkparameters
-

bedrijf echter moet beseffen dat de nieuweling het aanvankelijk zwaar kan krijgen, en dat er misschien zal moeten worden bijgestuurd. Voor leren en aanpassen zal zeker zoveel aandacht moeten zijn als voor de uitvoering. Wij zeggen altijd tegen een onderneming met een nieuw businessmodel: heb geduld met de groei (de kans in de markt moet zich ontplooiën) – maar heb geen geduld met de winstgevendheid (want dat is een eerste teken dat het model werkt). Een winstgevende onderneming is het beste bewijs in een pril stadium dat het nieuwe model levensvatbaar is.

Het ontwikkelingstraject bij Xiameter moest met

zo min mogelijk middelen resultaat boeken en aantonen dat het nieuwe concept toekomst had. Er moest echter ook ruimte zijn voor vallen en opstaan, want dat gebeurt nu eenmaal als er iets nieuws wordt gemaakt. Xiameter werd in eerste instantie doelbewust klein gehouden maar kreeg wel een ambitieus doel opgelegd: al na één jaar moest het winst maken.

Uiteindelijk verdiende Dow Corning de startinvestering binnen drie maanden terug. Xiameter groeide uit tot een groot en baanbrekend succes. Dow Corning had tot dan toe nog nooit via internet verkocht. Nu genereert dit kanaal maar liefst dertig procent van de verkoopomzet, bijna drie keer het gemiddelde in de bedrijfstak. In veel gevallen gaat het om nieuwe klanten. Xiameter heeft bestaande klanten niet gekannibaliseerd en blijkt zelfs een steun in de rug voor het oorspronkelijke bedrijf: nu prijsbewuste klanten een alternatief hebben, kunnen de verkopers van Dow Corning gemakkelijker de hoofdprijs vragen voor hun belangrijkste aanbod.

Bij een bestaande onderneming komt een initiatief voor baanbrekende groei vaak voort uit innovatie in producten of technologie. Het ontwikkelingstraject duurt vaak lang en er wordt naarstig gezocht naar een markt. Zoals het verhaal van de Apple iPod aan het begin van ons betoog echter al duidelijk maakte, is een werkelijk baanbrekende bedrijfsactiviteit nooit uitsluitend terug te voeren op de ontdekking en vercommercialisering van een geweldige technologie. Dat succes wordt bereikt door de nieuwe technologie te verpakken in een passend en krachtig businessmodel.

Oprichter-vennoot Bob Higgins van Highland Capital Partners heeft in zijn twintigjarige ervaring met durfkapitaal heel wat successen en mislukkingen gezien. Hij vat het belang en effect van businessmodelinnovatie als volgt samen: 'Terugkijkend denk ik dat wij [als financiers van startende ondernemingen] steeds op het verkeerde paard wedden als we geld steken in technologie – en op de winnaar als we besluiten een nieuw businessmodel te financieren.'

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Reinventing Your Businessmodel', by M.W. Johnson, C.M. Christensen and H. Kagermann, in the December 2008 issue of the Harvard Business Review, vol. 86(12), pp. 50-59. Copyright © 2008 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2011 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijsen.