



Businessmodellen op de kop

Door allerlei maatschappelijke ontwikkelingen, maar vooral omdat de concurrentie in de huidige wereld van technologische innovatie werkelijk van alle kanten komt, staat de gemiddelde levensduur van ondernemingen steeds meer onder druk. Lang vasthouden aan een bestaand succesvol businessmodel wordt steeds riskanter. Nieuwe businessmodellen kunnen gangbare verdienmodellen namelijk in één klap krachteloos maken en bestaande industrieën en markten op hun kop zetten. Bedrijven hebben er dan ook steeds meer belang bij om de houdbaarheid van het eigen concurrentievoordeel regelmatig kritisch tegen het licht te houden en, zo nodig en opportuun, het eigen businessmodel op de kop te zetten voordat andere bedrijven dat doen. Hoe kan uw bedrijf een en ander aanpakken? In dit nummer zetten we een aantal mogelijkheden op een rijtje.

De eerste twee artikelen bieden een handreiking om *anders* te kijken naar de invulling van en vormgeving aan businessmodellen, niet alleen in meer algemene zin, maar in het bijzonder ook gerelateerd aan het thema duurzaamheid: een duurzame economie (Jonker) en duurzame aandeelhouderswaarde (Schramade).

Vervolgens presenteren we een viertal bijdragen met inzichten gekoppeld aan de levensfasen van een onderneming. Want niet alleen de eerder genoemde levensduur van ondernemingen, maar ook de 'natuurlijke', voorheen nog enigszins gelijkmatige dynamiek van hun levenscyclus komt onder druk te staan. Traditioneel bestaat die levenscyclus uit de pioniersfase, de groeifase, de consolidatiefase en de terugvalfase. Deze fasering komt in een ander daglicht te staan en ook de accenten erin komen anders te liggen. Consolideren, bijvoorbeeld, wordt steeds moeilijker en zal wellicht minder aan de orde zijn. Ook zal er nog meer voor gewaakt moeten worden dat dit proces niet te intern gericht blijft; het risico van deze fase schuilt namelijk in het verliezen van het contact met de markt. Van de andere kant wordt tijdig en op de juiste manier afbouwen en desinvesteren steeds belangrijker, evenals innoveren en herinvesteren. We kijken in dit verband achtereenvolgens naar het starten (Lerner), laten groeien (Divakaran en Couto) en afbouwen (Alvarez, Waller en Filsoof) van ondernemingen, alsmede het tijdig vervangen van oude door nieuwe businessmodellen (Christensen, Wang en Van Bever).

Laatstgenoemde auteurs bespreken de potentieel ontwrichtende vernieuwing in een branche waar het businessmodel al een eeuwigheid hetzelfde is: managementadvies. Net als eerder al de klassieke advocatenkantoren krijgen nu ook de management-consultants te maken met toenemende transparantie in hun markt en met nieuwe en vaak goedkopere concurrenten. Deze ontwikkeling biedt de afnemers van dergelijke zakelijke diensten steeds meer mogelijkheden om zonder verlies van kwaliteit kosten te besparen. Deze thematiek is ook in de Nederlandse context buitengewoon actueel gezien het grote aantal reorganisaties en/of forse inkrimpingen (bij onder meer KPMG, Twijnstra, Berenschot) en dito faillissementen (waaronder Squarewise, Nolan Norton, Dutch Dream Group). De tragiek zit in een aantal gevallen in het feit dat bureaus die hun 'core business' hebben opgebouwd rond het adviseren over strategische vraagstukken, businessmodellen, kostenreductie, en wat dies meer zij, zelf te laat hebben gereageerd op ontwrichtende ontwikkelingen in de markt. Zij hebben zelf niet gedaan wat zij anderen adviseerden, namelijk op tijd hun kosten reduceren en hun businessmodel eens goed onder de loep nemen. En dat terwijl het 'collectieve' inzicht er toch wel was, getuige ook de vele artikelen van meer dan een decennium geleden met koppen als 'adviesbranche onzeker de toekomst tegemoet', '...voorziet krach', en '... krijgt wereldwijd te maken met grote consolidatieslag'.

Peter Schramade