

BUSINESSMODELLEN MET CROWDSOURCING

Door de technologische ontwikkeling leveren consumenten steeds vaker een actieve bijdrage aan de waardecreatie van de onderneming. Veel ondernemingen onderzoeken ook experimenterend hoe zij de 'crowd' het beste kunnen inzetten. Het lukt echter nog maar weinig ondernemingen om een crowdsourcing-project uit te bouwen tot een bloeiend platform met een krachtig businessmodel. In een analyse van succesvolle platforms zijn patronen van doeltreffende businessmodellen op basis van crowdsourcing in kaart gebracht. De uitkomsten van het onderzoek vormen een handvat voor managers die nieuwe businessmodellen willen creëren of die hun bestaande businessmodellen willen aanpassen. Dat het niet eenvoudig is om een businessmodel op basis van de 'crowd' tot een succes te maken, is niet verwonderlijk: er moet een bijzonder complex geheel aan relaties worden aangestuurd, en dat vraagt om allerlei verschillende vaardigheden. Ten opzichte van een traditioneel businessmodel zijn allerlei aspecten anders: passieve klanten worden actieve partners, in plaats van 'dozen schuiven' moeten er interacties worden gefaciliteerd, in plaats van een lineair proces moet een netwerk worden aangestuurd, en waar voorheen centraal waarde werd gerealiseerd moet dat nu verspreid gebeuren. Bij het ontwikkelen van businessmodellen met crowdsourcing moeten dan ook specifiek voor dit type businessmodel geformuleerde vragen worden beantwoord. Bijvoorbeeld: wie bij uitstek genereren de waarde op het te ontwikkelen platform, en voor wie precies? Welke waarde creëert het platform voor zowel de afnemers als de deelnemers? Hoe en via welke kanalen kan de 'crowd' worden bereikt? Welke middelen draagt de 'crowd' aan om de onderneming te helpen waarde te creëren? En wat kost het eigenlijk om de 'crowd' in te zetten? T. Kohler, *Crowdsourcing-Based Business Models: How to Create and Capture Value*, *California Management Review*, Vol. 57, No. 4, Summer 2015.

TIPS VOOR SUCCESVOLLE HEIDESSIES

Strategie-workshops of 'off-sites' zijn een veelgebruikt instrument in organisaties. In Groot-Brittannië zetten vier op de vijf organisaties dit soort workshops in bij hun strategievorming. Maar wat leveren ze precies op? En waar moet men op letten bij de organisatie ervan? Dat is onderzocht in een studie waarbij is gekeken naar 650 van dergelijke workshops. De stelling als zouden ze weinig blijvende resultaten opleveren, lijkt zeker aanemelijk als het gaat om grote organisatorische veranderingen die er direct uit zouden moeten voortvloeien. Maar er kunnen belangrijke 'zachtere' uitkomsten zijn, zoals effecten op relaties en strategisch inzicht. In het onderzoek werd geconstateerd dat organisatorische, relationele en cognitieve uitkomsten voortvloeiden uit wisselende combinaties van vier fundamentele ontwerpaspecten (ieder apart hadden die geen overdonderend effect): duidelijke doelen, routinevorming, betrokkenheid van stakeholders, en cognitieve inspanning. Workshops ten behoeve van de implementatie van strategie leidden eerder tot aantoonbare organisatorische effecten dan workshops voor de strategievorming; bij de laatste was er een grote kans dat impliciete inzichten en oplossingen verloren gingen. Het is daarom niet alleen belangrijk om vooraf duidelijke doelen te stellen, maar ook de verschillende doelen van workshops voor strategievorming respectievelijk implementatie van strategie goed uit te leggen. Dan kunnen de deelnemers zich goed voorbereiden. De fysieke afstand tot de werkplek lijkt niet zo belangrijk. Verder verbeteren de positieve organisatorische en cognitieve effecten wanneer de workshop wordt ingericht als een reeks bijeenkomsten.

M.P. Healey, G.P. Hodgkinson, R. Whittington & G. Johnson, 'Off to Plan or Out to Lunch? Relationships between Design Characteristics and Outcomes of Strategy Workshops', *British Journal of Management*, July 2015, Vol. 26, No. 3.

MANAGEN VOOR AANDEELHOUDERSWAARDE MAG NIET WORDEN VERWARD MET KORTE-TERMIJNDENKEN

Naar aanleiding van de desastreuze gevolgen van de financiële crisis van 2007-2008 zijn sommige economen zich gaan afvragen of het aandeelhouderskapitalisme niet op de helling moet. Het publieke vertrouwen in het bedrijfsleven staat onder druk. Politiek en publieke opinie eisen meer regelgeving en fundamentele veranderingen in corporate governance. Onder wetenschappers, en zelfs hier en daar onder ondernemers, klinkt de oproep aan het management om het perspectief te verbreden van de aandeelhouders naar de 'stakeholders'. Op het vasteland van Europa is dat altijd al een heersende stroming in het denken geweest; daar komt het ook tot uitdrukking in de bestuursstructuren in het bedrijfsleven. Er lijkt echter een spraakverwarring in de discussie te zijn geslopen waar ook recente publicaties last van hebben: aandeelhouderswaarde creëren is niet hetzelfde als winstmaximalisatie op de korte termijn. Vaak brengen ondernemingen die het een met het ander verwarren zowel de aandeelhouderswaarde als de belangen van de stakeholders in gevaar. Niet de aandacht voor aandeelhouderswaarde is het probleem, maar het korte-termijndenken, stellen de auteurs. Banken die het inzicht en de moed hadden om *niet* te kiezen voor kortstondige winst toen de huizenprijzen de pan uit rezen, hebben op langere duur hun aandeelhouders een veel beter rendement bezorgd. Olie- en gasbedrijven die er bekend om staan dat ze investeren in veiligheid, halen betere resultaten dan concurrenten die dat niet doen. Uit empirisch onderzoek blijkt dat aanhoudende omzetgroei – en dan vooral autonome omzetgroei – het bevorderlijkst is voor het rendement voor de aandeelhouder (althans bij ondernemingen met een hoog kapitaalrendement; bij ondernemingen met een laag kapitaalrendement geldt dit niet). Ook blijkt er een sterke correlatie te zijn tussen het rendement voor de aandeelhouder op de lange termijn en investeringen in R&D (wat wijst op waardecreatie op de lange termijn).

M. Goedhart, T. Koller & D. Wessels, The real business of business, McKinsey Quarterly, 2015, no. 2, pp. 100-109.

ONDERZOEK NAAR DE EMOTIE VAN DE KLANT

Bedrijven weten dat het gedrag van de consument wordt gedreven door emoties. Zo groeide bij een bank het aantal nieuwe rekeningen in het segment 'Millennials' (generatie y) met veertig procent na de introductie van een creditcard afgestemd op die doelgroep. Dergelijke resultaten vragen om wetenschappelijk inzicht in de emotionele band van de consument. Voor de meeste ondernemingen was inspielen op emotie echter altijd een kwestie van gevoel en initiatieven op goed geluk. Uit onderzoek naar honderden merken in tientallen categorieën concludeerden de auteurs dat de gevoelens die bepalend zijn voor het gedrag van de klant wel degelijk kunnen worden gemeten en dat er strategisch op kan worden ingespeeld. Zij kwamen tot een lijst van driehonderd emotionele motivatiefactoren ('emotional motivators') die door middel van grootschalige kwantitatieve analyse in verband werden gebracht met specifieke vormen van klantgedrag. Emotionele motivatiefactoren zeggen veel meer over de toekomstige waarde van de klant voor een onderneming dan welke andere maatstaf ook, met inbegrip van merkbewustzijn en klanttevredenheid, aldus de auteurs. Voor ondernemingen ligt hier een nieuwe bron voor groei en winstgevendheid. Voor de praktijk zijn vier inzichten vooral van belang: emotionele motivatiefactoren verschillen per merk en merkcategorie; ze verschillen per klantsegment; voor een bepaald merk of in een bepaalde bedrijfstak verschillen ze afhankelijk van het moment in de 'customer journey'; en ze bieden niet alleen groeikansen in de traditionele merkpositionering en reclame, maar gedurende de hele klantervaring.

S. Magids, A. Zorfas & D. Leemon, 'The New Science of Customer Emotions', Harvard Business Review, November 2015, pp. 66-76.