

RECENSIE - REINVENTING BUSINESS MODELS

Han van der Pool

De internationale markt is volop in beweging en bedrijfsmodellen raken snel verouderd. Bedrijven moeten zich voortdurend aanpassen en de juiste strategische keuzen maken om succesvol te blijven. Dat vraagt om verbeterde bedrijfskundige kennis. Problematisch daarbij, voor Nederlandse ondernemers en managers, is dat veel boeken over verbeterde bedrijfsvoering refereren naar casuïstiek uit de Verenigde Staten. De ervaringen en successen uit 'Silicon Valley' zijn vaak niet direct te vertalen naar de veranderende omstandigheden in de Nederlandse en Europese markt. Regelgeving en marktomstandigheden zijn anders en soms meer complex.

Reinventing Business Models biedt wat dat betreft een goed 'lokaal' alternatief, met gedetailleerde en overtuigende analyses van de praktijk bij bedrijven als DSM, NXP Semiconductors, Randstad en TomTom.

Academisch denken wordt goed gecombineerd met heldere praktijkvoorbeelden. Op basis van nieuwe en originele bevindingen uit een wetenschappelijke enquête onder bedrijven geven de auteurs, allen verbonden aan de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit), bruikbare inzichten over de wijze waarop ondernemers hun businessmodel kunnen verbeteren. Kernvraag hierbij: is het beter om bestaande modellen te kopiëren (replicatie) of nieuwe modellen te ontwikkelen (vernieuwing)? Replicatie betekent dat bedrijven hun bestaande businessmodel in de loop van de tijd opschalen en verbeteren (bijvoorbeeld McDonald's en IKEA). Bij vernieuwing bouwen bedrijven een gloednieuw en heel ander businessmodel op (bijvoorbeeld DSM en Randstad). Het onderscheid replicatie versus vernieuwing in combinatie met strategische versus klant-gedreven verandering leidt

tot vier mogelijke vormen van businessmodelinnovatie:

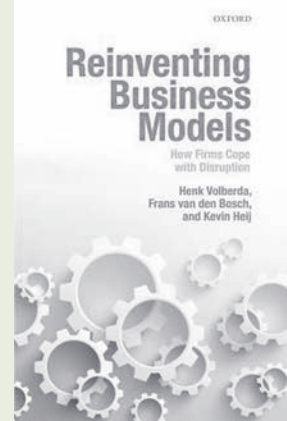
1. Exploiteren en verbeteren (strategie-gedreven replicatie)
2. Exploiteren en verbinden (klant-gedreven replicatie)
3. Verkennen en verbinden (klant-gedreven vernieuwing)
4. Verkennen en domineren (strategie-gedreven vernieuwing).

Dit onderscheid biedt volgens mij een goede basis voor businessmodel-formulering en ik kan de studie dan ook aanbevelen aan managers die hun organisatie verder willen ontwikkelen en laten groeien. Het boek behandelt de belangrijkste managementpraktijken en de voor succesvolle verandering benodigde bedrijfscultuur (de ontwikkeling van een nieuw businessmodel vereist duidelijk meer dan louter de inzet van nieuwe technologie). *Reinventing Business Models* is een zowel inzichtelijk als pragmatisch boek dat nieuwe inzichten aandraagt over het ontwikkelen van concurrentievoordeel met businessmodelinnovatie. Het hoort thuis op zowel het bureau van de academicus als dat van een CEO, en biedt ook fraai studiemateriaal voor managers, consultants en studenten Bedrijfskunde.

Han van der Pool is een professional in talentontwikkeling met ruim vijfendertig jaar ervaring als talentmanager, trainer/coach en adviseur in het bedrijfsleven.

REINVENTING BUSINESS MODELS - HOW FIRMS COPE WITH DISRUPTION

HENK VOLBERDA, FRANS VAN DEN BOSCH, KEVIN HEIJ
GEBONDEN, 336 BLZ., OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1E
DRUK, 2017, 9780198792048, € 41,53



IN DE BOEKEN



STRATEGIE

HITMAKERS – POPULARITEIT IN EEN TIJD VOL AFLEIDING

DEREK THOMPSON
GEBONDEN, 320 BLZ.,
SCRIPTUM, 1E DRUK, 2018
9789463190916
€ 29,95

In dit boek ontsluit Derek Thompson de psychologie die ten grondslag ligt aan onze voorkeuren – waarom houden we waarvan we houden? – en onthult de economische belangen van culturele markten die onzichtbaar vorm geven aan ons leven. Hij vernietigt de sentimentele mythen die de popcultuur en het zakenleven overheersen en laat zien dat kwaliteit alléén onvoldoende is voor succes, niemand ‘goede smaak’ heeft, en dat enkele van de populairste producten uit de geschiedenis slechts één stap verwijderd waren van complete mislukking.



ORGANISEREN

INSTITUUT VOOR BRILJANTE MISLUKKINGEN – MAAK RUIMTE OM TE EXPERIMENTELEN, INNOVEREN EN LEREN

PAUL LOUIS ISKE E.A.
PAPERBACK, 240 BLZ.,
BUSINESS CONTACT, 1E DRUK, 2018
9789047011460
€ 25,00

In *Instituut voor Briljante Mislukkingen* laat hoogleraar Paul Louis Iske zien hoe je ruimte kunt maken om te experimenteren, innoveren en leren. ‘Van fouten maken kun je leren.’ ‘Ondernemen is vallen en opstaan.’ Uitspraken waar je het moeilijk mee oneens kunt zijn, en toch blijkt het in de praktijk lang niet zo eenvoudig om ze ook echt ter harte te nemen: meer dan ooit richten we ons op succes en zijn we erop ingesteld alle sporen van onze fouten en mislukkingen zo snel mogelijk uit te wissen.



LEIDERSCHAP

DE LADDER – WAAROM VERANDEREN ZO MOEILIJK IS ÉN ... WELKE 3 STAPPEN WEL WERKEN

BEN TIGGELAAR
GEBONDEN, 144 BLZ.,
TYLER ROLAND PRESS, 1E DRUK, 2018
9789079445899
€ 17,95

Miljoenen mensen streven naar positieve veranderingen in hun werk en thuis. Ze willen zichzelf beter managen, inspirerender leidinggeven of iets gezonder leven. Iedereen met een beetje levenservaring weet dat écht veranderen – op je werk en thuis – niet gemakkelijk is. Maar aan de hand van een slim en eenvoudig model – De Ladder – beschrijft Ben Tiggelaar:

- Hoe je doelen stelt die wél werken;
- Hoe je gedrag kiest dat wél tot succes leidt;
- Welke support wél helpt bij verandering.



MENSEN

QUEESTE NAAR GOED WERK – OVER KRACHTIGE PROFESSIONALS IN EEN LERENDE ORGANISATIE

MANON RUIJTERS

GEBONDEN, 268 BLZ.,

VAKMEDIANET, 1E DRUK, 2018

9789462762497

€ 32,50

In dit boek onderzoekt Manon Ruijters wat de hedendaagse ontwikkelingen vragen van professionals en organisaties. Wat is nodig om samenspel soepel te laten verlopen en een lerende organisatie te vormen? De verkenningen maken dat we wellicht met meer compassie kunnen kijken naar de worstelingen die met deze ontwikkelingen gepaard gaan. Ze zijn er echter vooral op gericht om nieuwe inzichten te vinden die helpen vorm te geven aan het noodzakelijke leren in verandering.



VERANDEREN

VERANDERMANAGEMENT VERANDERD – 18 KERNIDEEËN OVER VERANDEREN GETOETST

STEVEN TEN HAVE, WOUTER TEN HAVE,
ANNE-BREGJE HUIJSMANS,
MAARTEN OTTO

PAPERBACK, 224 BLZ.,

BOOM UITGEVERS AMSTERDAM,

1E DRUK, 2018

9789024421176

€ 27,50

De groeiende populariteit en relevantie voor de praktijk van het vakgebied verandermanagement is onmiskenbaar. Dat maakt de vraag wat wel en niet deugt en werkt ook belangrijker.

Verandermanagement veranderd laat evidence-based zien dat veel van de breed omarmde aannames niet zijn onderbouwd of op gespannen voet staan met wat onderzoek leert. Datzelfde geldt dus voor de daarop gebaseerde

aanpakken die managers en adviseurs inzetten bij het veranderen van organisaties en gedrag. Populaire en intuïtief aantrekkelijke 'inzichten' winnen het vaak van de beschikbare evidence, wetenschappelijke kennis en wel geijkte praktijkervaring – dit ten koste van het welvaren en welzijn van organisaties en medewerkers, hun klanten, patiënten en andere stakeholders.

In *Verandermanagement veranderd* worden achttien populaire opvattingen over veranderen getoetst, met behulp van de wetenschap en experts uit de praktijk. Het geeft de *state of the art* weer en voedt en scherpt het denken en doen in de wetenschap en praktijk van het verandermanagement.

IN DE BOEKEN

ONTWRIGHT UW BUSINESSMODEL VOORDAT DE CONCURRENT HET DOET

Henk Volberda

We staan aan de vooravond van de vierde industriële revolutie. Opkomende disruptieve technologieën als blockchain, ‘internet of things’, robotisering en kunstmatige intelligentie zullen waarschijnlijk tal van markten ontwrichten. Bestaande concurrentievoordelen gaan verloren, nieuwe spelers lanceren nieuwe vormen van waardecreatie en waardetoe-eigening (ook wel: businessmodel-innovatie). Wie is de nieuwe Uber of Airbnb in uw bedrijfstak?

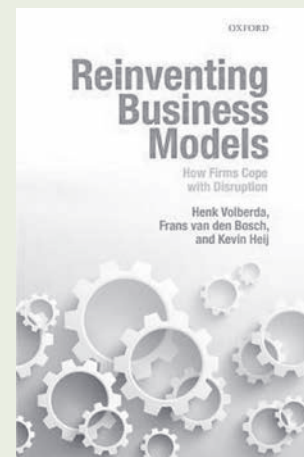
De meeste bedrijven willen deze vraag niet beantwoorden. In mijn nieuwe boek, *Reinventing Business Models: How Firms Cope with Disruption* (Oxford University Press), blijkt dat circa één op de drie bedrijven nog steeds in de ontkenningfase zit. Zij falen omdat ze vasthouden aan hun succesvoorwaarden van gisteren. Blockbuster, Kodak, Nokia en Polaroid zijn daar voorbeelden van.

Maar waar ging het nu precies fout? Ze investeerden wel in disruptieve technologieën (digitale fotografie is in de labs van Kodak ontwikkeld, de door Nokia ontwikkelde smartphone Nokia Communicator is nooit uitgerold) en deze bedrijven werden zeer professioneel geleid. Ze vielen echter uiteindelijk in een businessmodel-valkuil: ze richtten zich op de financiële prestatie op de korte termijn, waren blind voor waarschuwingssignalen en luisterden uitsluitend naar bestaande klanten – en hadden daardoor geen oog voor disruptie van bestaande markten en technologieën.

Nokia, bijvoorbeeld, werd geroemd als een organisatie die zichzelf bij herhaling opnieuw wist uit te

vinden: het Finse bedrijf stortte zich van papieractiviteiten via rubber op kabels en telecommasten en ten slotte op mobiele telefoons. Het bedrijf pionierde met mobiele telefonie in de business-to-businessmarkt (autotelefoons voor zakenlieden). Geholpen door de hoge digitaliseringsgraad van de Finse bevolking kon Nokia zich tot 2006 ontwikkelen tot de wereldmarktleider in mobiele telefoons. Er was toen ook volop ruimte voor andere spelers. Geen van deze spelers hield het voor mogelijk dat een buitenstaander als Apple dit machtsblok zou openbreken. Apple verstoorde het businessmodel van Nokia in 2007 met de introductie van zijn iPhone. Talloze andere businessmodellen – waaronder die van Nokia – werden vertrapt onder dat datageweld. En dat terwijl ontwerpers van Nokia zelf al een vergelijkbare oplossing hadden bedacht voordat Apple de smartphone introduceerde. Het management van Nokia geloofde echter niet in een markt voor ‘fun’ producten.

Uit ons onderzoek blijkt dat management de belangrijkste hefboom is voor het succesvol transformeren van uw businessmodel. Het topmanagementteam dient tijdig signalen uit de uithoeken van de markt te signaleren, te beoordelen en gepaste actie te ondernemen. Ook moet het topteam de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen mogelijk maken, deze introduceren en – bij succes – verder opschalen. Dit kan onder meer via het vrijmaken van medewerkers (denk aan het oprichten van innovatiestudio's of het geven van ‘google time’), het faciliteren van een startbudget om te experimenteren met nieuwe businessmodellen, en door medewerkers intellectueel uit te dagen en een vi-



sie voor te schotelen. Het is echter de vraag in hoeverre het bestaande topmanagement succesvol kan zijn in dergelijke businessmodel-transformaties. Een te korte en een te lange aanstelling van een CEO werkt vaak averechts. Enkel pluriforme managementteams met verschillende expertises zijn succesvol. CEO's die korter dan drie jaar 'op de tent passen' proberen vaak alleen maar het bestaande businessmodel te verbeteren; CEO's die langer dan dertien jaar aanblijven, houden alleen maar vast aan het bestaande businessmodel.

Besef goed dat uw bedrijfsprestaties bij het introduceren van een geheel nieuw businessmodel eerst behoorlijk zullen afnemen. U gaat tijdelijk door een diep dal, ook wel de 'J-curve' genoemd. Sterk leiderschap is nodig om weer uit dat dal te komen en om te voorkomen dat de organisatie terugvalt in de oude situatie. Vooral in hyper-competitieve markten is het raadzaam om niet alles in te zetten op één nieuw businessmodel: experimenteer eerst snel en kleinschalig met verschillende mogelijke nieuwe businessmodellen. Dat verkleint de kosten en risico's van onsuccesvolle nieuwe businessmodellen.

Kortom, businessmodel-innovatie is een complex proces waarvan de uitkomsten vaak ongewis zijn. U kunt echter beter zelf uw businessmodel ontworpen dan dat uw concurrent dit doet. De timing is daarbij zeer belangrijk. Let niet alleen op de financiële prestatiecriteria; vaak bent u dan al te laat. Meer vroegtijdige signalen – voordat de financiële prestaties verslechteren – zijn bijvoorbeeld nieuwkomers aan de rand van uw markt met soortgelijke producten of diensten van lagere kwaliteit maar ook goedkoper. Ontken hen niet,

maar probeer van hen te leren. Een ander signaal is wanneer jonge talenten bij u vertrekken omdat ze uw bedrijf saai vinden en willen werken bij de meer hippe nieuwkomers. En ook: wanneer de doorstroming in de top stopt. Kortom, onderschat uw rol niet bij businessmodel-innovatie om uw organisatie succesvol door de vierde industriële revolutie te leiden. En mocht u het niet meer weten, doe dan de Business Model Innovation Scan (www.reinventingbusinessmodels.com).

Prof. dr. Henk Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University, wetenschappelijk directeur van het Erasmus Centre for Business Innovation, en medeauteur van Reinventing Business Models: How Firms Cope with Disruption (Oxford University Press, 2018).