



HERONTDEK DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN UW ORGANISATIE

Henk Volberda en Kevin Heij

ORGANISATIE

Bestaande manieren van waardecreatie en waardetoe-eigening (businessmodel) komen steeds meer onder druk te staan. Dit artikel bespreekt hoe concurrentievoordeel kan worden verkregen door het businessmodel te innoveren. Twee basisvarianten van businessmodel-innovatie – vernieuwing en replicatie – en verschillende combinaties daarvan worden belicht, samen met de bijbehorende bedrijfsprestaties, op basis van een grootschalige *survey* onder Nederlandse bedrijven, en managementuitdagingen.

Hoe vindt u het businessmodel van uw organisatie opnieuw uit in tijden van toenemende disruptie? In de huidige, meer turbulente omgeving is het geen relevante vraag meer of bedrijven hun businessmodel moeten vernieuwen. Blijven doen wat je altijd deed komt neer op zelfmoord. Niemand kan meer een eeuw lang met succes filmrolletjes blijven maken en verkopen. Het gaat er nu om *hoe* je je businessmodel verandert, *wanneer* je dat doet en *in welke mate*. Dat zijn ook de vragen die in dit artikel aan de orde worden gesteld.

De meeste bedrijven innoveren onvoldoende in hun businessmodel. Ze houden vast aan de dingen waarmee ze in het verleden succes hebben gehad. Managers luisteren te nauw naar hun bestaande klanten, investeren in bestaande activiteiten en ontwikkelen unieke vaardigheden. Ze hebben echter de neiging om disruptie van bestaande markten en technologieën over het hoofd te zien. Blockbuster, Kodak, Nokia en Polaroid zijn daar voorbeelden van. Zo werd Nokia geroemd als een organisatie die zich meerdere malen 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.

WAT IS BUSINESSMODEL-INNOVATIE?

Vanaf circa halverwege de jaren negentig is er een toenemende aandacht voor het concept ‘businessmodel’. Desondanks (of wellicht dankzij) die toenemende aan-

dacht circuleren er verschillende opvattingen over de 'ware' betekenis van het concept (Foss & Saebi, 2017). Uit de verschillende opvattingen kunnen enkele gemeenschappelijke elementen worden geïdentificeerd. Zo bestaat een businessmodel uit componenten en beschrijft het de relatie ('architectuur') tussen die componenten. Bij componenten van een businessmodel valt bijvoorbeeld te denken aan een waardepropositie, interne infrastructuur en een economisch model. Verder geeft een businessmodel aan hoe waardecreatie plaatsvindt en hoe een organisatie zich een zeker deel van die waarde toe-eigent. Zo maakt Adobe gebruik van het 'freemium' model, waarbij bepaalde toepassingen gratis te gebruiken zijn, maar waarbij er betaald dient te worden voor bepaalde andere toepassingen. Een businessmodel maakt tevens duidelijk hoe de verschillende componenten en hun onderlinge relaties bijdragen aan de concurrentiestrategie.

Een businessmodel kan worden vernieuwd door een of meer componenten te veranderen, of door componenten op een nieuwe manier met elkaar te combineren om waarde te creëren en zich toe te eigenen.

Grofweg kunnen er twee categorieën van businessmodel-innovatie worden onderscheiden: vernieuwing en replicatie. Businessmodel-vernieuwing heeft betrekking op de introductie van nieuwe businessmodel-componenten of nieuwe interacties tussen die componenten welke buiten het kader gaan van het bestaande model om nieuwe waarde te creëren en zich toe te eigenen. Bij een vernieuwing van het businessmodel wordt het bestaande businessmodel van een organisatie drastisch veranderd teneinde een nieuwe of meer duurzame concurrentiepositie tot stand te brengen. Bedrijven die hun businessmodel vernieuwen, vergroten hun overlevingskansen op de langere termijn. Maar het is een riskant proces: het vereist experimenteren, en experimenten mislukken vaak. Businessmodel-vernieuwing is niet louter voorbehouden aan kleine startups en ICT-bedrijven. Ook de grote 'corporates' kunnen het toepassen. Denk bijvoorbeeld aan Philips, dat de omslag maakte naar gezondheid en lifestyle.

De tweede vorm van innovatie in het businessmodel, naast drastische vernieuwing, is om het businessmodel te verbeteren en repliceren. Bedrijven als Ikea, McDonald's en Vopak hebben wereldwijd succes be-

haald met de expansie en optimalisering van hun bestaande businessmodel. Businessmodel-replicatie houdt in dat een succesvol model bij herhaling wordt toegepast, waarbij de bestaande componenten ervan en hun onderlinge relaties verder worden ontwikkeld of worden opgeschaald om zo meer waarde te creëren en zich toe te eigenen – steeds binnen de kaders van het bestaande businessmodel. Let wel, businessmodel-replicatie betekent niet dat het oorspronkelijke model wordt 'gekloond'. Er wordt een model gecreëerd dat tot op zekere hoogte vergelijkbare eigenschappen heeft als het originele model. Bij replicatie gaat het om een juiste balans tussen leren, verandering en exacte imitatie van het origineel. Dit is echter vaak een complex proces: replicatie is een reconstructie van een systeem van activiteiten en processen die vaak complex en verweven zijn, en die vaak niet perfect worden begrepen.

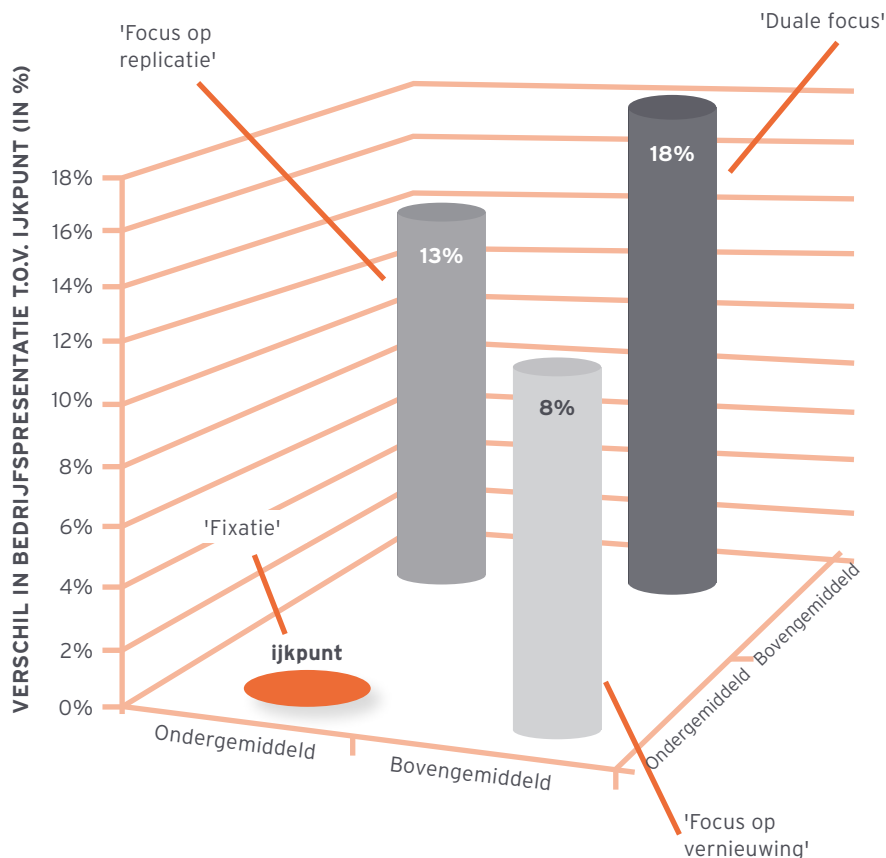
Een businessmodel kan op verschillende manieren worden gerepliceerd. In het geval van geografische replicatie wordt een bestaand businessmodel toegepast en aangepast in een andere regio of een ander land. Replicatie kan ook plaatsvinden over de tijd. Naarmate de kennis over operationele activiteiten, producten, diensten en markten gaandeweg verbetert, kan de organisatie haar businessmodel in de loop der tijd verbeteren (Baden-Fuller & Volberda, 2003).

SUCCESVOLLE BUSINESSMODEL-INNOVATIE IS MEER DAN ALLEEN RADICAAL VERNIEUWEN

Businessmodel-vernieuwing wordt veelal beschouwd als 'de beste manier' om succesvol te zijn, maar dat is niet altijd terecht. Businessmodel-replicatie is over het algemeen minder riskant dan businessmodel-vernieuwing, terwijl de voordelen ongeveer even groot kunnen zijn. Zo kwamen Zook & Allen (2011) tot de conclusie dat de succesvolste bedrijven continu voortbouwen op bestaande concurrentievoordelen. Dergelijke bedrijven leren hoe een businessmodel kan worden aangepast op een incrementele manier, door zich voortdurend aan te passen aan veranderingen in de marktomgeving. Met deze aanpak zijn zij beter in staat om met hypes om te gaan dan partijen wier focus niet zo scherp is.

Een vergelijking van de relatieve voordelen van busi-

FIGUUR 1. VERSCHILLENDE COMBINATIES VAN BUSINESSMODEL-REPLICATIE EN -VERNIUWING EN BIJBEHORENDE BEDRIJFSPRESTATIES



De vermelde waarden zijn de bedrijfsprestaties van de betreffende groep ten opzichte van het ijkpunt: de groep van bedrijven met een beperkte mate van businessmodel-replicatie en vernieuwing.

businessmodel-replicatie versus businessmodel-vernieuwing maakt echter nog niet duidelijk wat de beste strategie is voor een bedrijf. Om daar meer klaarheid over te krijgen, hebben wij onderzocht welke bedrijfsprestaties zijn behaald met verschillende combinaties van businessmodel-replicatie en businessmodel-vernieuwing; zie ook figuur 1. Hiervoor hebben we circa tienduizend organisaties uit een breed scala van sectoren in Nederland benaderd. Deze organisaties werden willekeurig geselecteerd uit de database van de Kamer van Koophandel. De uitnodigingen om deel te nemen aan de vragenlijst werden via de post en e-mail verstuurd. Vervolgens werden de benaderde personen nog eens per post, e-mail en telefoon herinnerd aan de uitnodiging.

Ongeveer één op de tien benaderde organisaties verleenden hun medewerking; onder hen werden ongeveer zeshonderd volledig ingevulde observaties verzameld. Een meerderheid van de respondenten (65 procent) bekleedde een functie vergelijkbaar aan die van algemeen directeur. Zakelijke dienstverlening (bijvoorbeeld financiële dienstverleners) en overige dienstverlening vormden bijna de helft van de observaties uit de survey. De maakindustrie (waaronder bijvoorbeeld de bouw) vertegenwoordigde 32 procent van onze steekproef. Bedrijven geclassificeerd als 'anders' vertegenwoordigden ongeveer twintig procent van de respondenten.

In de vragenlijst werd zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande schalen uit de academische lite-

ratuur. Op basis van bestaande inzichten uit de academische literatuur werden nieuwe schalen ontwikkeld voor beide basisvormen van businessmodel-innovatie (vernieuwing resp. replicatie). Om de betrouwbaarheid van de vragenlijst te bevorderen, werd deze onder andere getest door verschillende experts van de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit) alsmede door meerdere managers uit de beoogde doelgroep. Hierna bespreken we de uitkomsten van het onderzoek.

BEDRIJVEN DIE STRAK VASTHOUDEN AAN HUN BESTAANDE BUSINESSMODEL KUNNEN STRATEGISCHE GEVAREN OVER HET HOOFD ZIEN EN/OF NEGEREN

In figuur 1 dienen organisaties waarbij de scores van zowel replicatie als vernieuwing onder het landelijk gemiddelde liggen als referentiepunt. Organisaties die niet tot nauwelijks actief zijn met beide vormen van businessmodel-innovatie houden dus stug vast aan het bestaande model. Van de ondervraagde Nederlandse bedrijven valt elf procent in die categorie, die we ook wel ‘fixatie’ noemen. Deze bedrijven kunnen het zich kennelijk permitteren om vast te houden aan hun bestaande businessmodel. Deze *cash cows* opereren met een zeer rigide, op behoud en stabiliteit gerichte organisatie die zal kunnen overleven zolang de markt niet verandert.

Een sterke gerichtheid op het blijven exploiteren van bestaande kansen leidt tot routines. Die slaan neer in regels, voorschriften, planning- en controlesystemen en gemeenschappelijke normen en waarden. De volgende stap is dat de routine bijna ongemerkt wordt geïnstitutionaliseerd, ‘erin slijt’. Het leren gebeurt alleen nog binnen de bestaande normen en waarden (*single-loop*-leren) en resulteert slechts in kleinschalige verbeteringen. Managers in dit soort organisaties zijn risicomijdend en hebben een voorkeur voor stabiliteit. De organisatie voegt zich volledig in de bestaande omgeving (*fit*), waardoor ze erg kwetsbaar is wanneer de omgeving onverhoopt verandert. Het veranderpotenti-

eel is inmiddels drastisch gereduceerd en de organisatie vervalt in een ‘fixatievalkuil’. Door de fixatie op het bestaande businessmodel wordt de kracht van het bedrijf uiteindelijk de oorzaak van het falen.

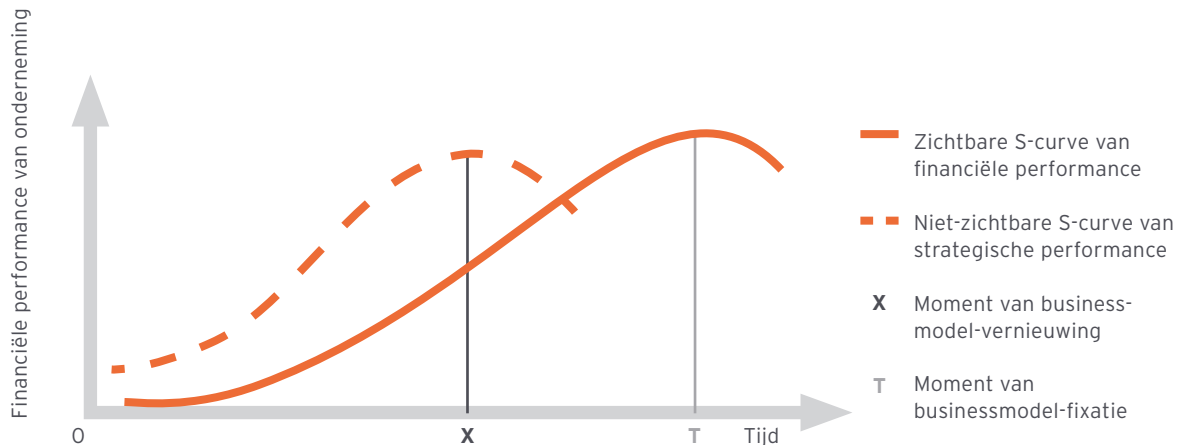
Winstgevendheid is in een zeer concurrerende markt dus geen goede indicator voor de houdbaarheid van het bestaande businessmodel. Niet-zichtbare S-curven¹ gerelateerd aan de strategische performance buigen al eerder af naar beneden dan de financiële prestaties (zie ook figuur 2). De eerste van de drie onzichtbare S-curven is die van de strategische concurrentiepositie van de onderneming. Die positie neemt door nieuwe toetreders en bestaande concurrenten eerder af dan uit de omzetcijfers van de betrokken onderneming blijkt. Een tweede, eveneens onzichtbare, S-curve vertoont eenzelfde verloop. Dit betreft het onderscheidend vermogen van de kernvaardigheden en kerncapaciteiten. De derde onzichtbare curve betreft die van talent: werknemers en managers die de capaciteiten bezitten om nieuwe business te ontwikkelen. In de door financiële performance gedreven ondernemingen worden na de succesvolle marktintroductie de kosten kritisch bekeken om de financiële per-

formance verder op te kunnen voeren. In zo’n exploitatiegeoriënteerde context wordt van talent afscheid genomen of houdt talent het voor gezien (Nunes & Breene, 2011).

Om te voorkomen dat de onderneming te lang vasthoudt aan (zich blind staart op) het bestaande businessmodel, moet het management om te beginnen de drie onzichtbare S-curven zichtbaar maken. De eerste onzichtbare S-curve komt in beeld wanneer het topmanagement meer pluriformiteit introduceert in de strategische analyses, en signalen uit de uithoeken van de markt serieus neemt. Daar, in die uithoeken, liggen bijvoorbeeld niet eerder bediende klantwaredeposities en nog niet onderkende klantbehoeften. Werknemers en managers die daar al iets van weten of er affiniteit mee hebben, zijn vaak niet bij de bestaande strategieprocessen betrokken. Zij vormen als het ware de uithoeken binnen de organisatie. Ook die moeten in de strategievorming worden ingebracht (*edge-centric*-strategie).

**WINSTGEVENDHEID
IS IN EEN ZEER
CONCURRERENDE MARKT
GEEN GOEDE INDICATOR
VOOR DE HOUDBAARHEID
VAN HET BESTAANDE
BUSINESSMODEL**

FIGUUR 2. S-CURVE VAN DE FINANCIËLE PERFORMANCE RESPECTIEVELIJK NIET-ZICHTBARE S-CURVE VAN EEN ONDERNEMING



Bron: mede gebaseerd op Nunes & Breene (2011).

SUCCESVOLLE BUSINESSMODEL-REPLICATIE IN HET VERLEDEN OF HEDEN IS GEEN GARANTIE VOOR DE TOEKOMST

Bij organisaties die bovengemiddeld inzetten op businessmodel-replicatie zijn de bedrijfsprestaties gemiddeld dertien procent hoger dan bij organisaties die relatief weinig actief zijn met beide vormen van businessmodel-innovatie. Organisaties die zich excessief toeleggen op businessmodel-replicatie lopen echter wel het gevaar om slachtoffer te worden van een competentievalkuil (Levinthal & March, 1993). Wanneer incrementele verbeteringen snel tot succes leiden, komen organisaties in de verleiding om hun businessmodel stapsgewijs te blijven verbeteren, wat tot een vicieuze cirkel van replicatie leidt. Een bedrijf dat de replicatie van zijn bestaande businessmodel tot het uiterste doorvoert, ontdekt dat het op de korte termijn succes boekt ten koste van een afname in vernieuwend vermogen. Op een gegeven moment worden zulke bedrijven voorbij geraasd door concurrenten met een radicaal andere aanpak. Als de marktvraag wegvalt, bezitten dergelijke bedrijven niet de benodigde competenties om radicaal te vernieuwen. De gevaren met betrekking tot de competentievalkuil verklaren wellicht waarom er relatief zeer weinig bedrijven zijn (twee procent van de ondervraagde bedrij-

ven in ons onderzoek) die zo goed als uitsluitend zijn gericht op businessmodel-replicatie.

De competentievalkuil ontstaat dus doordat bedrijven zich te veel richten op de financiële prestaties op de korte termijn, en daardoor te lang proberen het bestaande businessmodel te optimaliseren. KPN, bijvoorbeeld, bleef te lang een businessmodel koesteren dat was gebaseerd op bellen en sms'en, terwijl de klanten digitaal dataverkeer wilden. Het is de taak van de CEO en het topmanagement om de onzichtbare S-curven van strategische performance zichtbaar te maken. Dit kan onder meer door signalen uit de 'uithoeken' van de markt en het bedrijf serieus te nemen, en te werken aan het onderscheidend vermogen van kernvaardigheden en -capaciteiten, en erop in te zetten het aanwezige talent te behouden voor de organisatie.

EEN EXCESSIEVE NADRUK OP VERNIEUWING KAN TEN KOSTE GAAN VAN DE COMMERCIALISERING VAN HET NIEUWE MODEL

Organisaties die bovengemiddeld inzetten op businessmodel-vernieuwing presteren acht procent hoger dan degene die relatief weinig doen aan beide vormen van businessmodel-innovatie (zie ook figuur 1). Bij een excessieve focus op businessmodel-vernieuwing kan

op termijn een ‘vernieuwingsvalkuil’ ontstaan (Levinthal & March, 1993). De organisatie probeert dan steeds meer het businessmodel te vernieuwen, maar weet het nieuwe model nauwelijks te commercialiseren. Op enig moment zal een nieuw businessmodel moeten gaan renderen door verworven competenties en marktposities te exploiteren via businessmodel-replicatie. Wanneer het potentieel geboden door verbetering en expansie van een businessmodel wordt verwaarloosd, ontstaan er kansen voor concurrenten en krijgen aandeelhouders onvoldoende rendement.

Businessmodel-vernieuwing kan leiden tot instabiliteit doordat de onderneming te heftig reageert op veranderingen in de markt en zich verliest in geldverkwistende zoekprocessen. De organisatie overdrijft het belang van lokale veranderingen en wordt overgevoelig voor hypes en modetrends. Deze chronische vorm van businessmodel-vernieuwing vernietigt de identiteit en gemeenschappelijke normen en waarden van de onderneming. Er ontstaat een vicieuze cirkel die eindigt in een *re-inventing trap*, gekenmerkt door conflicten, onduidelijke verantwoordelijkheden, inadequate beheerssystemen, gebrek aan richting en collectieve ideologie en ten slotte inefficiëntie.

De vernieuwingsvalkuil verklaart wellicht waarom er in ons onderzoek vrijwel geen ‘pure’ gevallen van businessmodel-vernieuwing werden geconstateerd (0,3 procent van de ondervraagde bedrijven). 3M, een kampioen in het exploreren van nieuwe kansen, ondervond grote nadelen van zijn gretige investeringen in businessmodel-vernieuwing: kostbare investeringen in mensen hadden geen resultaat, er ontstond een cultuur waarin leidinggevendenden werden uitgedaagd maar ook getart, en een afwachtende onderneming raakte sterk afhankelijk van de initiatieven die haar onderzoekers namen. Doordat het concern geen expliciete businessmodel-strategie had, maakte 3M verliezen in de markt voor *magnetic storage* (diskettes, video en cassettebanden).

CEO's en topmanagementteams die voortdurend trends analyseren en in snel tempo nieuwe businessmodellen ontwikkelen, lopen de opbrengsten mis die uit de replicatiefase komen. Dat resulteert in een situatie met enerzijds veel vernieuwing, maar anderzijds gebrek aan financiële middelen om het nieuwe

businessmodel succesvol te maken, bijvoorbeeld door distributiekkanalen te verwerven of het product goed op de markt te positioneren. De vernieuwingsvalkuil doet zich ook voor bij CEO's en topmanagementteams van ondernemingen die zich te veel richten op het begin van de drie onzichtbare S-curven en te weinig op de financiële opbrengsten in de replicatiefase.

DUALE INNOVATIE KAN HET BESTE RESULTAAT OPLEVEREN, MAAR KAN OOK LEIDEN TOT CONFLICTEN

Organisaties die actief inzetten op beide vormen van businessmodel-innovatie (zowel vernieuwing als replicatie) presteren achttien procent hoger dan organisaties die niet of nauwelijks actief werken aan zowel vernieuwing als replicatie (zie ook figuur 1). Deze groep van bedrijven excelleert daarmee dus ook ten opzichte van bedrijven die vooral zijn gericht op businessmodel-vernieuwing of -replicatie. Hun omzet groeit ook relatief snel (+ elf procent in een tijdsbestek van 3 jaar). Een dergelijke focus is dus bevorderlijk voor de bedrijfsprestaties op de korte en langere termijn.

Ongeveer één op de drie bedrijven heeft een duale focus. Deze groep weet het bestaande model te verfijnen en daarnaast nieuwe modellen te ontwikkelen. Daarbij ligt in sommige gevallen de nadruk op replicatie en in andere op vernieuwing. Een beperkte groep (veertien procent) combineert een bovengemiddelde gerichtheid op replicatie met een bovengemiddelde mate van vernieuwing. Deze bedrijven hebben een balans weten te vinden in de speurtocht naar concurrentievoordeel uit nieuwe en bestaande businessmodellen en springen van de ene productlevenscyclus naar de volgende, of schakelen over op een geheel nieuwe sector.

Het bestaan van verschillende vormen van businessmodel-innovatie in een bedrijf kan echter voor conflicten zorgen. Zo kan er een twist ontstaan om het toebedelen van middelen, of discussie over de dominante logica. Voor het nieuwe businessmodel moet die logica (deels) worden losgelaten, wat op verzet stuit bij de aanhangers van het oude model. De uitkomst van zo'n conflict is meestal dat replicatie wint van vernieuwing. Vanwege het gevaar van kannibalisatie

van het oude door het nieuwe businessmodel krijgt het nieuwe businessmodel maar beperkte kansen of wordt het afgestoten of beëindigd. Het optuigen van een radicaal nieuw businessmodel kan in het bijzonder lonen wanneer er wordt voldaan aan verschillende voorwaarden (Markides & Oyon, 2010), waaronder:

- Het nieuwe klantsegment vraagt om een andere set van activiteiten uit de waardeketen.
- De nieuwe markt is zo anders dan de bestaande markt dat het bestaande businessmodel daar niet van toepassing is.
- Het topmanagement wil de nieuwe markt agressief benaderen (in plaats van het gevaar van kannibalisatie te verminderen).

Verschiedende managementonderzoekers (onder wie Markides & Oyon, 2010; Velu & Stiles, 2013) stellen dat het gebruik van verscheidene businessmodellen, waarbij zowel replicatie als vernieuwing wordt toegepast, effectiever is voor bedrijfssucces dan het aanwenden van een enkel businessmodel waarbij de nadruk vooral ligt op hetzij replicatie of vernieuwing. Voor het naast elkaar bestaan van verscheidene businessmodellen zijn ook wel de begrippen ‘duale’, ‘hybride’, of ‘parallele’ businessmodellen gebruikt, al zijn er wel enkele conceptuele verschillen tussen deze termen.

Volgens Velu & Stiles (2013, p. 445) is businessmodel-vernieuwing ‘uiteindelijk disruptief voor het bestaande businessmodel – dus het nieuwe businessmodel conflicteert met het oude’. Ondanks de ogenschijnlijke tegenstrijdigheden tussen businessmodel-replicatie en vernieuwing zijn deze beide vormen ook wederzijds afhankelijk, kunnen ze in potentie met elkaar worden verenigd, en kunnen ze elkaar aanvullen. Businessmodel-vernieuwing kan tot op zekere hoogte synergie hebben met businessmodel-replicatie; een gemeenschappelijk element, bijvoorbeeld een merknaam of logistieke activiteiten, kan dan een duaal doel dienen. Zo kon het concept van Transavia bij de introductie ervan binnen de Air France-KLM-groep profiteren van bijvoorbeeld het gezamenlijk inkopen van brandstof. Door businessmodel-vernieuwing en -replicatie met elkaar te combine-

ren, kan een bedrijf niet alleen meer rendement halen uit de waarde van bestaande kennis en activiteiten, maar ook inspelen op onbenutte behoeften en voorkeuren van klanten.

Organisaties met een dergelijke duale focus bevorderen hun bedrijfsprestaties op verschillende manieren. Enerzijds verfijnen zij hun bestaande businessmodel om hun bestaande markten beter te bedienen, en bovendien repliceren zij het naar andere, redelijk vergelijkbare markten. De wereldwijde expansie van het voorheen unieke businessmodel van Ikea is daar een voorbeeld van. Anderzijds benutten zij nieuwe mogelijkheden door fundamenteel nieuwe businessmodellen te ontwikkelen. Door verschillende businessmodellen tegelijk toe te passen – bijvoorbeeld zowel een webshop als een fysieke winkel exploiteren – kan een bedrijf inspelen op verschillende klantbehoeften en verschillende markten of marktsegmenten bedienen.

Het management heeft de uitdaginge maar bijzonder relevante managementtaak om de interactie tussen businessmodel-replicatie en -vernieuwing zodanig af te stemmen dat er synergie wordt bereikt tussen deze beide vormen van innovatie. De opdracht is tweeledig. Enerzijds moeten vernieuwing en replicatie

voldoende met elkaar worden geïntegreerd om synergie tussen de beide vormen van innovatie te bereiken en voldoende coördinatie mogelijk te maken. Anderzijds mag die integratie niet te ver worden doorgedreven in een poging onderlinge kannibalisatie en conflicten te voorkomen. Bovendien mag het radicaal nieuwe businessmodel zijn onderscheidend vermogen niet verliezen ten opzichte van het gerepliceerde businessmodel. Door de volgende zes maatregelen te nemen, kan het management de synergie tussen de twee vormen van businessmodel-innovatie bevorderen (Markides & Oyon, 2010):

- Benoem een manager die zowel de nieuwe business als de bestaande business overziet.
- Koester sterke gemeenschappelijke waarden die de mensen van de verschillende bedrijfsonderdelen met elkaar verbinden.
- Benoem een actieve en geloofwaardige manager die de integratie verzorgt.

IN EEN SNELLER
VERANDERENDE WERELD
IS BUSINESSMODEL-
INNOVATIE GEEN LUXE,
MAAR PURE NOODZAAK

- Ontwikkel beloningen die samenwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen stimuleren.
- Integreer die activiteiten die niet goed los van elkaar kunnen worden uitgevoerd.
- Leen organisatorische middelen en expertise uit aan het aparte bedrijfsonderdeel.

De mate van integratie tussen businessmodel-replicatie en -vernieuwing kan in de loop der tijd variëren. Zo richtte Randstad een apart onderdeel op, Randstad Inhouse Services (daarvoor bekend als CAPAC), waarbij behalve enkele Randstad-managers vooral mensen van buiten waren betrokken. Randstad Inhouse Services moest het in-houseconcept van geïntegreerde HR-oplossingen verder vorm geven en commercialiseren. Het onderdeel stond los van Randstad. Er werd bijvoorbeeld in eerste instantie geen overhead aan doorberekend. Zulke aparte bedrijfsonderdelen maken het mogelijk om verschillende culturen, structuren en processen naast elkaar te hebben binnen één bedrijf. Later werd Randstad Inhouse Services juist geïntegreerd in Randstad, om meer synergie te verwezenlijken.

Ook bij de duale businessmodel-focus is er een valkuil aanwezig, namelijk dat de verschillende businessmodellen niet adequaat met elkaar worden geïntegreerd. Wanneer een bedrijf het bestaande businessmodel weet te repliceren en tegelijkertijd nieuwe modellen weet te ontwikkelen, dan moet het management de verschillende modellen voldoende van elkaar scheiden en onderlinge conflicten kunnen managen. De scheiding mag echter ook weer niet al te groot te zijn, omdat er synergie nodig is tussen de verschillende businessmodellen. Dat vergt leiderschap. Zo was KLM na verschillende pogingen (met onder meer Buzz) in staat om de *low cost low fare*-markt te bedienen met Transavia.

DUALE INNOVATIE KAN VERSCHILLENDE VORMEN AANNEMEN

In essentie zijn er dus, zoals in de voorgaande paragrafen beschreven, drie vormen van businessmodel-innovatie: vernieuwing, replicatie en dual. Zoals in figuur 1 werd belicht, gaat de duale focus over het algemeen gepaard met de hoogste bedrijfsprestaties.

Maar hoe combineer je businessmodel-vernieuwing met replicatie? Een duale benadering – businessmodel-replicatie en businessmodel-vernieuwing – kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Er kunnen drie varianten worden onderscheiden:

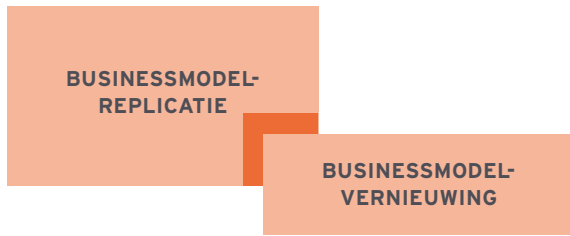
- Gelijktijdige businessmodel-focus: replicatie en vernieuwing vinden tegelijkertijd plaats, maar in verschillende onderdelen van de organisatie.
- Oscillerende businessmodel-focus: de onderneming beweegt in de loop van de tijd van replicatie naar vernieuwing en omgekeerd.
- Netwerk-businessmodel-focus: de onderneming opteert voor een sterke focus op replicatie of juist vernieuwing, en besteedt de andere vorm uit aan partners in het netwerk.

Gelijktijdige businessmodel-focus

Bij de gelijktijdige businessmodel-focus wordt in één onderdeel van de onderneming het initiatief genomen om een nieuw businessmodel te ontwikkelen en daarmee nieuwe toegevoegde waarde te creëren, terwijl in een ander deel van de organisatie wordt ingezet op replicatie teneinde goed ontwikkelde routines en competenties optimaal te benutten. Het bedrijfsonderdeel waar de vernieuwing wordt ontwikkeld, is hierbij tot op zekere hoogte losgekoppeld van de kernactiviteit(en) van de onderneming (zie ook figuur 3). Nespresso, bijvoorbeeld, was ruim twee decennia lang een autonome eenheid binnen de Nestlé Groep. Een ander voorbeeld is een bedrijf dat een servicegericht businessmodel naast een productiegericht model exploiteert. Uitgangspunt bij de gelijktijdige businessmodel-focus lijkt te zijn dat de moederorganisatie zich blijft richten op businessmodel-replicatie, terwijl een apart bedrijfsonderdeel de ruimte krijgt om te werken aan businessmodel-vernieuwing. Het radicaal nieuwe businessmodel staat dan echter niet te ver af van businessmodel-replicatie, zodat de focus op bestaande activiteiten en processen kan worden gehandhaafd.

In het geval van hyperconcurrentie zal een dergelijke gedeeltelijke innovatie-aanpak echter onvoldoende zijn. Dan is een veelomvattende respons noodzakelijk. Wanneer innovatie wordt ondergebracht in een apart bedrijfsonderdeel, kunnen nieuwe kansen weliswaar sneller tot ontwikkeling worden gebracht, maar ontstaan er vaak integratieproblemen met de moederor-

FIGUUR 3. DUALE BUSINESSMODEL-FOCUS



ganisatie (Andriopoulos & Lewis, 2009). Het benutten van de nieuwe mogelijkheden kan dan traag en frustrerend zijn. Soms is een dramatische transformatie van de gehele onderneming noodzakelijk om businessmodel-vernieuwing mogelijk te maken. Zo leidde de introductie van het provisieverbod ertoe dat een aanzienlijk aantal financieel adviseurs hun businessmodel fundamenteel diende te herzien.

Oscillerende businessmodel-focus

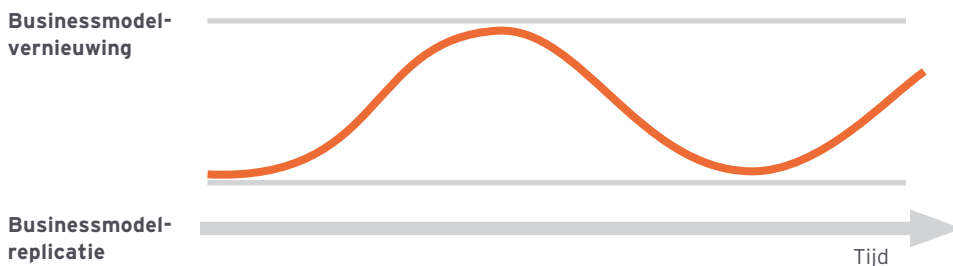
Bij 'oscillerende' innovatie in het businessmodel worden replicatie en vernieuwing met elkaar afgewisseld. Hierbij beweegt de onderneming gaandeweg heen en weer tussen een focus op businessmodel-vernieuwing, waarbij radicaal nieuwe businessmodellen worden ontwikkeld, en een focus op businessmodel-replicatie, om het nieuwe model op een grotere schaal toe te passen in de organisatie (zie ook figuur 4). Voor kleine, ondernemende bedrijven is dit continue afwisselen tussen vernieuwing en replicatie onderdeel van hun bestaan en vormt het de basis van hun concurrentievoordeel. Door hun relatief flexibele instelling en betrekkelijk lage vaste kosten kunnen zij hun business-

model relatief gemakkelijk radicaal vernieuwen. Voor grotere, gediversifieerde ondernemingen zijn volledige businessmodel-transformaties veel ingewikkelder. De bedrijfsgeschiedenis van grote, kapitaalintensieve ondernemingen die in cyclische bedrijfstakken opereren, zoals DSM en Unilever, laat weliswaar zien dat zij succesvol zijn geweest in het managen van afwisselende cycli van vernieuwing en replicatie, maar de perioden van businessmodel-vernieuwing zijn bij dergelijke grote bedrijven infrequent en van relatief korte duur vergeleken met businessmodel-replicatie. Zo had het in 1932 opgerichte Havenbedrijf Rotterdam van oudsher vooral een beheer- en exploitatiefunctie. Het verzorgde de scheepvaartafwikkeling, verhuurde kadelocaties en terreinen, en inde havengeld. Na 2000 is het bedrijf zich gaandeweg meer gaan richten op de functie van beheerder en regisseur, waarbij het op een meer open en proactieve manier sturing geeft aan ontwikkelingen in het havenindustriële gebied in en rond Rotterdam.

Voor steeds meer ondernemingen geldt dat langdurige replicatie extreem moeilijk wordt, terwijl de noodzaak van frequente businessmodel-vernieuwing toeneemt. Tijdens het proces van businessmodel-transformatie van replicatie naar vernieuwing en omgekeerd moeten ondernemingen voorkomen dat ze 'doorschieten' in hetzij businessmodel-vernieuwing hetzij businessmodel-replicatie. In de praktijk vernieuwen bedrijven vaak bepaalde elementen van het businessmodel terwijl andere worden gerepliceerd.

Een oscillerende businessmodel-focus vereist procedures om de transformatie van businessmodel-replicatie naar businessmodel-vernieuwing (en omgekeerd) te managen. Aangezien de aandacht in een bepaalde peri-

FIGUUR 4. OSCILLERENDE BUSINESSMODEL-FOCUS



ode vooral uitgaat naar hetzij replicatie dan wel vernieuwing, zal men eerder geneigd zijn om in die replicatie dan wel vernieuwing te investeren dan om de omslag te maken. Hierdoor kan de transformatie van businessmodel-replicatie naar businessmodel-vernieuwing (of omgekeerd) vertraging oplopen en kan het duurder worden om deze transformatie door te voeren.

Netwerk-businessmodel-focus

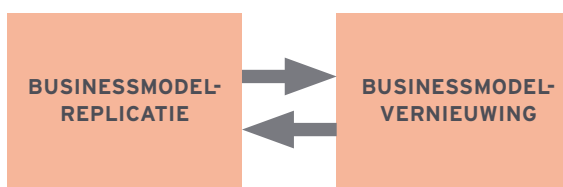
Veel ondernemingen vinden het moeilijk om de discipline van businessmodel-replicatie te combineren met de openheid van businessmodel-vernieuwing. Bij een netwerk-businessmodel-focus accepteert de onderneming de spanningen tussen replicatie en vernieuwing, maar gelooft ze dat de tegenstelling tussen die beide vormen van innovatie niet kan worden opgelost binnen de eigen organisatie. Daarom wordt één van beide vormen van innovatie uitbesteed. In dit geval gaat de onderneming meer samenwerken met andere bedrijven en voert de regie over de samenwerking (zie ook figuur 5). De onderneming kan bijvoorbeeld zelf een nieuw businessmodel ontwikkelen en de activiteiten van het oude 'achter de schermen'-model uitbesteden aan een *low-cost provider*. ASML, de chipmachinefabrikant uit Veldhoven, is een voorbeeld waarbij de netwerk-businessmodel-focus wordt gehanteerd. Gezien de snelle technologische ontwikkelingen en korte levenscyclus van chipmachines moeten partners in het netwerk voortdurend innoveren. ASML is in dit netwerk de centrale regisseur van het productienetwerk, het R&D-consortium en het assemblageproces. Met partners die strategische competenties inbrengen bestaan langdurige en intensieve samenwerkingsrelaties.

Met een netwerk-businessmodel-focus kan een bedrijf businessmodel-replicatie verwezenlijken door

de samenwerking met bestaande netwerkpartijen te verbeteren en/of op te schalen. Businessmodel-vernieuwing kan bij deze vorm tot stand komen door de samenstelling van de netwerkpartijen te veranderen, bijvoorbeeld door nieuwe partijen toe te voegen. De verschillende partijen werken samen maar concurreren ook met elkaar. De samenwerking zorgt voor stabiliteit en middelen, de concurrentie is een motor van vernieuwing. De samenwerking – vooral de sterke sociale banden tussen de verschillende actoren – kan wel een vertragende factor vormen voor businessmodel-vernieuwing. Gevestigde bedrijven kunnen het effect van deze vertragende factor op businessmodel-vernieuwing verminderen door de samenstelling van netwerkpartijen te veranderen, vooral door allianties te ontwikkelen met kleinere bedrijven.

Daarnaast dient er een zekere balans zijn tussen de mate van businessmodel-replicatie en businessmodel-vernieuwing die de organisatie zelf doet en hoeveel zij aan het netwerk overlaat. Te veel overlaten aan het netwerk gaat ten koste van het unieke businessmodel van de organisatie zelf. In dat geval beschikt de organisatie vooral over de kennis en vaardigheden die nodig zijn om te innoveren in het businessmodel door aspecten van externe partijen te integreren en/of opnieuw te combineren. Dan gaan kennis en vaardigheden om intern een businessmodel te ontwikkelen verloren. Zonder interne vernieuwing is een organisatie minder goed in staat om de geschikte partners en/of projecten voor businessmodel-vernieuwing te selecteren en adequaat te benutten. Wanneer er – op termijn – te veel businessmodel-innovatie wordt 'uitbesteed' aan het netwerk, kunnen bepaalde partners uiteindelijk concurrenten worden. De partner die zich ontpopt tot concurrent neemt dan een gedeelte van de waardeketen over (Christensen, 2001).

FIGUUR 5. NETWERK BUSINESSMODEL-FOCUS



CONCLUSIE

In de huidige turbulenter marktomstandigheden is het niet zozeer de vraag of bedrijven hun businessmodel moeten vernieuwen, maar eerder hoe ze dat kunnen of wellicht zouden moeten doen. In dit artikel zijn twee basisvarianten van businessmodel-innovatie ge-

presenteerd: replicatie en vernieuwing. Het management speelt een niet te onderschatten rol bij zowel replicatie als vernieuwing van het businessmodel. Samen met managers van diverse Nederlandse bedrijven hebben we de volgende *do's and don't's* geformuleerd rondom businessmodel-innovatie;

1. Businessmodel-innovatie begint met leiderschap en een gedegen kennis van de eigen organisatie;
2. De samenstelling van het managementteam moet voldoende divers zijn;
3. Managers dienen op andere waarschuwingssignalen te letten dan op de financiële prestaties van het bedrijf;
4. Businessmodel-innovatie dient niet los te worden gezien van de omgevingsdynamiek en concurrentiedruk;
5. Probeer de conflicten die ontstaan als gevolg van een duale businessmodel-focus niet te vermijden, maar manage ze;
6. Businessmodel-innovatie staat of valt met communicatie en implementatie.

De hier aangereikte nieuwe inzichten kunnen organisaties helpen om zowel op korte als lange termijn hun concurrentievermogen te bevorderen door hun businessmodel te vernieuwen.

Over de auteurs

Prof. dr. H.W. Volberda is hoogleraar Strategisch Management & Ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Daarnaast is hij wetenschappelijk directeur van het Erasmus Center for Business Innovation, een kennisinstituut omtrent innovatie van de Erasmus Universiteit. Dr. ing. K. Heij is managing partner bij het Erasmus Center for Business Innovation. Tevens onderzoekt hij hoe organisaties, regio's en branches hun innovatie- en concurrentievermogen kunnen versterken. Dit artikel is afgeleid van het onlangs bij Oxford University Press verschenen *Reinventing Business Models: How Firms Cope with Disruption* (Volberda e.a., 2018).



Noot

1. De S-curve is de grafische weergave van een groeipatroon in de loop der tijd, bijvoorbeeld de (cumulatieve) winstgevendheid van een bepaald businessmodel. Aanvankelijk is de groei beperkt. Naarmate het betreffende fenomeen (businessmodel in ons voorbeeld) gaandeweg 'meer volwassen' wordt, neemt de groei ervan toe, en daarmee ook de bijdrage aan bijvoorbeeld de concurrentievoordelen en winstgevendheid van de organisatie. Vervolgens (na korte of langere tijd) zwakt die groei af en kan er uiteindelijk zelfs verval optreden.

Literatuur

- Andriopoulos, C. & M.W. Lewis (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20/4, pp. 696-717.
- Baden-Fuller, C. & H.W. Volberda (2003). Dormant capabilities, complex organizations and renewal. In: R. Sanchez (ed.), *Knowledge management and organizational competence*. Oxford: Oxford University Press (pp. 114-136).
- Christensen, C.M. (2001). The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*, 42/2, pp. 105-109.
- Foss, N.J. & T. Saebi (2017). Fifteen years of research on business model innovation. *Journal of Management*, 43/1, pp. 200-227.
- Levinthal, D.A. & J.G. March (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14/s2, pp. 95-112.
- Markides, C. & D. Oyon (2010). What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan Management Review*, 51/4, pp. 26-32.
- Nunes, P. & T. Breene (2011). Reinvent your business before it's too late. *Harvard Business Review*, 89/1-2, pp. 80-87.
- Velu, C. & P. Stiles (2013). Managing decision-making and cannibalization for parallel business models. *Long Range Planning*, 46/6, pp. 443-458.
- Volberda, H.W., F.A.J. van Den Bosch & K. Heij (2018). *Reinventing business models: How firms cope with disruption*. Oxford: Oxford University Press.
- Zook, C. & C. Allen (2011). The great repeatable business model. *Harvard Business Review*, 89/11, pp. 106-114.