

# VOORWOORD

Volgens onze landgenoot Arie de Geus, oud-strateeg van Shell, die in 1997 het boek *The Living Company* schreef, was de gemiddelde verwachte levensduur van een grotere (Fortune 500) onderneming eind vorige eeuw tussen de veertig en vijftig jaar. Richard Foster, professor aan Yale University, gelooft dat dit inmiddels gedaald is naar zo'n vijftien jaar.

Wat inmiddels ook het juiste getal is, het is duidelijk dat het een immense opgave is voor ondernemingen om, met name in snel veranderende tijden, langdurig te overleven. Vaak vraagt dit van bedrijven om zich te verjongen, te vernieuwen of zich zelfs geheel opnieuw uit te vinden. Terwijl sommige ondernemingen het vele decennia of zelfs eeuwen kunnen volhouden, is de grote meerderheid inderdaad een korter leven beschoren, eindigend in opsplitsing, overname of faillissement. Van de ondernemingen die in 1896 de Dow Jones Industrial Average uitmaakten, staat alleen General Electric nog op de lijst. De AEX laat een vergelijkbaar beeld zien. Van de huidige 25 Nederlandse hoofdfondsen maakten er maar negen ook in 1989 deel uit van de AEX. De afgelopen 25 jaar vertrokken meer dan veertig fondsen uit de AEX, door overnames, faillissement of anderszins.

Nu zijn er mensen die zeggen dat het geen ramp is als ondernemingen ter ziele gaan. Dat hoort bij het proces van *creative destruction*. Opgaan, blinken en verzingen: dat is de natuurlijke gang van het leven, ook in de ondernemingswereld. Daardoor blijft de economie vitaal en innovatief. Oude businessmodellen moeten plaatsmaken voor nieuwere om goed in te spelen op de steeds (sneller) veranderende omstandigheden en behoeften in onze wereld.

Als bioloog herken ik daarin het Darwinistische wereldbeeld. Ik gebruik vaak zijn adagium: *'to my own surprise: it is not the biggest, nor the strongest, nor the fastest, but the fittest who will survive'*. *Survival of the fittest*: het is niet de grootste, de sterkste of de snelste die overleeft. En ook niet de 'fitste', zoals Nederlanders het soms verkeerd vertalen, het is degene die zich het best heeft aangepast aan de veranderende omgeving. Aanpassingsvermogen, dat is het kernbegrip. Wie zich onvoldoende weet aan te passen als de omgevingseisen veranderen, verdwijnt. Dat kan voor het grotere geheel een goede zaak zijn, omdat er plaats wordt gemaakt voor 'fittere' concurrenten. Maar op het niveau van de onderneming, haar werknemers, andere stakeholders en de omringende gemeenschap kan het teloorgaan van een onderneming uiteraard grote gevolgen hebben. Daarbij is het de taak van

de ondernemingsleiding om voor continuïteit te zorgen, op korte en lange termijn. Aanpassen aan veranderende omstandigheden is daarbij een van de belangrijkste strategische verantwoordelijkheden van de leiding.

Teloorgang moet worden voorkomen door tijdige (!) anticipatie op veranderende omstandigheden. Zo had de sluiting van de mijnen een enorme impact op Limburg en haar bevolking. Maar het was een onvermijdelijk overheidsbesluit, vooral nadat gas gevonden werd in noord-Nederland. Gelukkig had het bedrijf in de loop der jaren ook een chemiepoet ontwikkeld. Deze chemieactiviteiten boden het platform waarop DSM aan een nieuwe, succesvolle toekomst kon bouwen in de op gas en olie gebaseerde bulkchemie.

Vanaf midden jaren negentig werd ingezien dat er wederom een transformatie van het bedrijf nodig zou zijn. In de eerste plaats omdat de concurrentieverhoudingen in de industriële chemie danig zouden gaan schuiven, onder meer door de opkomst van spelers in het Midden-Oosten. Maar ook omdat DSM zelf wilde opschuiven naar meer innovatieve en duurzame activiteiten, die minder cyclisch zijn en een hogere toegevoegde waarde hebben. Deze tweede transformatie, naar het *life sciences & material sciences*-bedrijf van vandaag, heeft zo'n jaar of vijftien in beslag genomen. Wij zijn er bij DSM van overtuigd dat het bedrijf daarmee toekomstbestendiger is geworden, vooral omdat de nieuwe activiteiten inspelen op de uitdagingen waar de wereld de komende tijd voor staat: uitdagingen op het gebied van gezondheid en welzijn, klimaatbeheersing en energievoorziening, mondiale verschuivingen en duurzaamheid.

Toch weten we ook dat hiermee geen einde is gekomen aan de verandering van het bedrijf. Integendeel: juist vanuit deze historie is het besef aanwezig dat aanpassing een voortdurend proces is. DSM heeft zich inmiddels tweemaal helemaal opnieuw uitgevonden. Beide keren nam de onderneming in een jaar of vijftien volledig afscheid van haar kernactiviteiten. Dit is van essentieel belang geweest voor de levensduur van onze onderneming, die dit jaar 111 jaar is geworden.

Essentieel voor het transformeren van een organisatie is dat men tijdig ziet (of wil zien) dat de omgeving verandert of, beter, gaat veranderen. Vervolgens is het belangrijk dat het management de durf heeft om tijdig de juiste besluiten te nemen. Te laat zal vaak betekenen dat de activiteiten waarvan men afscheid wil nemen minder zullen opleveren. Een niet te

verwaarlozen factor vormt het management zelf. De top van de onderneming is groot geworden met de oude portfolio. Het transformeren van een bedrijf vraagt van de leiding daarom zelfanalyse en aanpassing van de cultuur die hoorde bij de vroegere activiteiten. Tenslotte wil ik het belang benadrukken van communicatie met alle stakeholders, zoals aandeelhouders en klanten, maar zeker ook de eigen medewerkers.

Vanuit deze historie en ervaring weet ik hoe noodzakelijk, maar tegelijkertijd ook hoe ingewikkeld, de vernieuwing en waar nodig de transformatie van een onderneming kan zijn. Ik vind het dan ook een bijzonder goed initiatief van de *Stichting Management Studies* om deze problematiek wetenschappelijk te laten onderzoeken. En om het onderzoek te laten plaatsvinden in de Nederlandse context. Veel van de literatuur op dit gebied is van Amerikaanse origine, waarbij de context toch vaak anders is.

Het resultaat mag er zijn. Dit boek biedt om te beginnen een nuttig overzicht van het onderwerp en een verduidelijking van de vele begrippen. Het door de onderzoekers gehanteerde model spreekt aan: het laat duidelijk zien hoe aan de valkuil van een rigide wordend businessmodel alleen valt te ontkomen met gerichte innovatie. Voor zulke innovatie worden praktische handvatten aangeleverd. Uiteraard is ieder bedrijf en iedere situatie verschillend. De cases in het boek illustreren dat. Maar de onderzoekers zijn erin geslaagd deze diversiteit in duidelijke kaders onder te brengen. Daarnaast hebben zij ook met een flink aantal managers en leiders van gedachten gewisseld over hun bevindingen. Al met al zijn zij daardoor in staat het boek af te sluiten met een zeer lezenswaardige samenvatting van do's and don'ts van businessmodel-innovatie. Ik kan het boek dan ook van harte aanbevelen aan een ieder die duidelijker zicht wil krijgen op deze weerbarstige materie.

Feike Sijbesma, *CEO Koninklijke DSM*

## TEN GELEIDE

Voor u ligt het 76e onderzoeksrapport van Stichting Management Studies, gelieerd aan VNO-NCW, dat verschijnt in boekvorm. Het onderwerp van deze studie is 'Re-inventing business', over het innoveren van businessmodellen, een *must* voor elke levende organisatie. Naast bedrijven kunnen semi-publieke en zelfs publieke instellingen niet meer zonder een scherp inzicht in hun businessmodellen. Slimme businessmodellen van bedrijven en instellingen zijn een van de belangrijkste *drivers* van onze hedendaagse economie. In een tijdsgewricht met grote nationale en internationale uitdagingen is over het juiste businessmodel beschikken cruciaal voor het voortbestaan van menige organisatie. Leek het er even op dat businessmodellen zich als vanzelfsprekend aanpasten aan de economische groei, nu we een beperkte groei en zelfs economische krimp meemaken, is het onderwerp weer springlevend voor de meeste bedrijven én instellingen in ons land en daarbuiten en staat het hoog op ieders agenda.

Businessmodellen zeggen iets over het verdienmodel of liever het verdienvermogen van bedrijven en instellingen. In de onderhavige studie formuleren de onderzoekers elementen van een businessmodel. Zo bestaat een businessmodel uit verschillende componenten en beschrijft het de onderlinge relaties in lijn met de concurrentiestrategie. Ook analyseert zo'n model hoe waardecreatie voor welke partij plaatsvindt en hoe die waarde wordt toegeëigend.

Dit boek vergroot op systematische wijze het inzicht in businessmodellen van bedrijven en instellingen. Het vraagt met name aandacht voor het veranderen van bestaande businessmodellen, van gematigd tot radicaal. Op basis van een survey onder 590 respondenten en twaalf casestudy's van bekende bedrijven als DSM, Randstad, Havenbedrijf Rotterdam en IHC Merwede, onderscheiden de onderzoekers verschillende vormen van businessmodellen: vernieuwing, replicatie en fixatie. Hiermee geven ze inzicht in de houdbaarheid van businessmodellen in de toekomst. Vernieuwing van businessmodellen behelst een radicale aanpassing ervan, replicatie het verfijnen en verbeteren ervan. Fixatie betekent dat geen van beide van toepassing is. Zo is het businessmodel van NXP, een producent van chips voor onder meer tv's, smartphones en autosleutels, vooral gericht op replicatie. Door een sterke klantoriëntatie en een focus op kansrijke nieuwe nichemarkten is NXP in staat gebleken om de replicatie van

zijn businessmodel te versnellen en daarmee mondiaal een belangrijke speler te worden.

Voor het bestuur van Stichting Management Studies was het een uitgemakte zaak dat een studie als deze er moest komen – en snel ook, want de behoefte eraan neemt sterk toe. Het bestuur is er dan ook trots op en erkentelijk voor dat de onderzoekers Henk Volberda, Frans van den Bosch en Kevin Heij van het onderzoeksinstituut INSCOPE Research for Innovation van de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit is gelukt om dit wetenschappelijke praktijkonderzoek te verrichten. Ook de begeleidingscommissie, onder voorzitterschap van Mees Hartvelt van AWWN, heeft op geweldige wijze bijgedragen aan het tot stand komen van deze prachtige studie.

Als voorzitter van Stichting Management Studies is het mij een bijzonder groot genoegen om dit uitdagende boek bij u onder de aandacht te brengen. Ik wens u veel succes toe met het veranderen en herontwerpen van uw businessmodel.

Jacqueline Rijdsijk  
*voorzitter Stichting Management Studies*

## EXECUTIVE SUMMARY

Although research on business model innovation is flourishing internationally, many important questions on the 'how', 'what', and 'when' of this process remain largely unanswered, and particularly in regard to the role of top management. This book answers some of those pressing questions by taking a deliberately managerial perspective. Using new knowledge derived from a survey among firms from various industries in the Netherlands and several case studies (such as DSM, NXP Semiconductors, Randstad, and TomTom), we are able to provide new insights - with practical examples - into how and when managers can change a firm's business model. We turn our attention particularly to one key question: should they replicate existing business models or develop new ones? Business model renewal is found to be especially vital in highly competitive environments. Nonetheless, whatever the environment, high levels of both replication *and* renewal will be key for a firm to succeed.

This book introduces four levers by which managers can renew their business model: management itself, organizational structure, technology and co-creation with external parties. The levers also have a complementary effect on the performance of business model innovation. Different combinations of levers are analysed, such as those which are internally oriented and those which are externally oriented.

The book also provides a list of enablers and inhibitors for business model transformation to avoid a firm getting caught in one of the business model innovation traps. On the basis of business model replication versus business model renewal and strategy-driven versus client-driven change, we derive four modes of business model innovation: exploit and improve (directed improvement); exploit and connect (link with existing customers); explore and connect (upgrade to new clients); and explore and dominate (holistic transformation). In particular, leadership is a vital factor in influencing business model innovation. This book concludes with a list of managerial do's and don'ts for business model innovation put together in collaboration with a panel of top managers from the participating firms.





HOOFDSTUK 1

INLEIDING





Fotorolletjes van Kodak: een melkkoe voor het bedrijf, maar ze stonden ook aan de basis van de ondergang.

# INLEIDING

In 1975 ontwikkelde Kodak-ingenieur Steven Sasson de electronic still camera. Het was de voorloper van de digitale camera die de analoge camera decennia later nagenoeg zou wegvagen. In 2012 vroeg Kodak uitstel van betaling aan. Het bedrijf dat de digitale camera uitvond, raakte dus juist in het digitale tijdperk in nood. Hoe heeft het zo ver kunnen komen?

Het antwoord moet niet bij de concurrenten worden gezocht, maar bij Kodak zelf. Kodak besloot niets met de digitale camera te doen, omdat het op de markt brengen daarvan de enorme winsten zou ondermijnen die het bedrijf maakte met analoge fotografie. Dat die defensieve marktbenadering in het DNA van het bedrijf zat, bewees Kodak twee decennia later. Ondanks uitgebreide research en investeringen op het gebied van met camera uitgeruste mobiele telefoons liet het bedrijf ook die markt links liggen. Weer was het motief dat de traditionele activiteiten gevaar liepen.

Ook concurrenten Polaroid en Agfa raakten in de problemen. Fuji, de andere grote concurrent van Kodak floreert juist. Het bedrijf verruilde de analoge cameratechniek voor activiteiten op het gebied van cosmetica, medicijnen en offsetplaten. Ogenschijnlijk heeft dat weinig te maken met fotografie. Het verband is: voor al die terreinen is kennis van molecuultechnologie en coatings nodig.

De geschiedenis van Kodak laat zien dat een technologische voorsprong niet garant staat voor commercieel succes. Bepalender dan de vraag of een bedrijf op tijd de juiste uitvindingen doet, is de vraag of het op tijd zijn businessmodel vernieuwt. Een businessmodel - later gaan we in op de vele definities ervan - verbindt technologie met strategie en commercie. Het bepaalt wat je doet met die mooie nieuwe vindingen. Laat je ze in de kast liggen, zoals Kodak deed, omdat de marges op filmrolletjes zo aantrekkelijk waren? Of waag je de stap naar een nieuwe business, met alle onzekerheden van dien? En zijn je organisatie en je management daar klaar voor?

In de huidige 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 dit boek aan de orde stelt.

In dit eerste hoofdstuk gaat het over de noodzaak van businessmodel-innovatie en wordt het onderzoek toegelicht dat INSCOPE Research for Innovation hiernaar verrichtte in Nederland.