

Innoveer uw businessmodel

‘Don’t fix what isn’t broken’. Voor veel succesvolle ondernemers is dat het motto. Meestal opgegroeid in één businessmodel, richten zij zich met product- en procesinnovatie op verbeteringen die voorspelbare resultaten lijken te geven. Daarmee zijn zij gevangen van de dominante logica van hun eigen succeshistorie.

Maar aan elk succes komt een einde en in het huidige tijdperk veel sneller dan de meesten denken en wellicht gewend zijn. Businessmodellen hebben tegenwoordig een véél kortere levensduur en redenen voor toekomstig succes zijn meestal niet meer dezelfde als de redenen die historisch succes brachten. Alle producten worden commodities en instandhoudende innovatiestrategieën faciliteren dit alleen maar. Deze vorm van innovatie of het wegduiken in een niche levert slechts een tijdelijk uitstel van het onvermijdelijke scenario waarin producten worden gekopieerd, in prijs dalen, overbodig worden of voorbij schieten aan de uiteenlopende behoeften van klanten. Gereedschappen voor de bouwplaats zijn hiervan een voorbeeld: hier heeft Hilti ervaren dat klanten niet altijd meer bereid zijn te betalen voor ‘betere’ productversies. Gereedschap is een commodity geworden, een probleem dat je niet met productverbeteringen oplost maar met innovatie van het businessmodel.

“Businessmodellen hebben tegenwoordig een veel kortere levensduur.”

De beperkingen van die dominante logica en het (onbewust) gekozen businessmodel komen niet zelden tot uiting bij het nastreven van internationale groei. De traditionele aanpak van een exporteur werkt dan niet in de markt van het beoogde exportland. Dat heeft meestal te maken met het feit dat de aannames die ten grondslag liggen aan het succes van het businessmodel niet opgaan in de markt van het exportland. Alleen door te breken met de dominante logica is in dat geval internationale groei mogelijk. Dit is de kern van businessmodel-innovatie.

Ter illustratie nog een praktijkvoorbeeld. Een producent van zonnepanelen wil exporteren naar Afrika. Met ongeveer 600 miljoen mensen die zonder elektriciteit leven, is dit een enorme exportkans. Dit product-georiënteerde bedrijf heeft zich gerealiseerd dat een low-cost product nodig is op basis van een nieuwe technologie. Het eerste idee is om Afrikaanse consumenten in plattelandsgebieden te voorzien van





goedkoop licht in hun woning door gebruik te maken van zonne-energie. Daarvoor is - in samenwerking met de universiteit - een nieuw product en productieproces ontwikkeld met lage kostprijs op basis van plastic zonnecelmodules. Toch is dit - alleen productinnovatie - onvoldoende om succesvol te zijn in deze exportmarkt. Er zijn namelijk nog diverse barrières die succes in de weg staan: barrières die zijn verbonden aan het traditionele businessmodel en de aannames die daaraan ten grondslag liggen. De volgende twee aannames gaan hier namelijk niet op. Ten eerste de aanname dat de klant - de landelijke

boer die leeft van drie dollar per dag - zich de initiële uitgave van zeventig dollar voor een zonne-energiesysteem kan veroorloven. Deze drempel zou wellicht eenvoudig te nemen zijn met financiering. Helaas gaat ook de tweede aanname, namelijk die van het bestaan van een efficiënt en betrouwbaar bancaire systeem, niet op.

Businessmodel-innovatie (BMI) biedt een uitweg met het georkestreerd simultaan en significant wijzigen van tenminste twee van de vier businessmodel-dimensies: wie, wat, hoe, waarom. Hiermee kunnen ondernemers een geheel nieuwe markt of concurrentielandschap creëren op basis van nieuwe klant-

“Juist als er geen aanleiding lijkt te zijn, is innoveren belangrijk.”

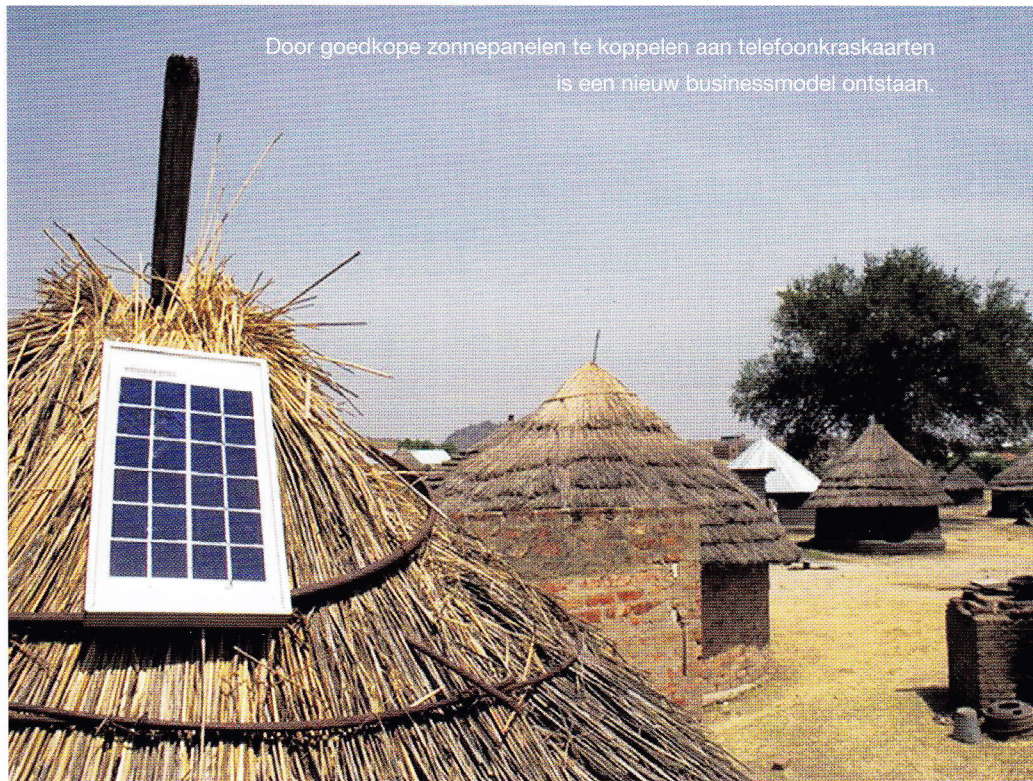
waarde die moeilijk te kopiëren is door concurrenten. Om deze waarde te vinden moet de ondernemer meestal verder dan de traditionele product- of marktgrenzen denken. Het is gebaseerd op de échte redenen waarom mensen producten gebruiken, de zogenaamde jobs-to-be-done. Van de onderneming vraagt het een herconfiguratie van de bestaande competenties, aangevuld met nieuwe, bijvoorbeeld afkomstig van partners. Door dit alles is BMI zeer specifiek verbonden aan de kracht van de onderneming die dit onderneemt, hetgeen kopiëren door anderen zeer bemoeilijkt. Daar staat tegenover dat voor een BMI-traject tijd en middelen nodig zijn die in een succesvolle onderneming

eenvoudiger te vinden zijn dan in ondernemingen waar het al minder goed gaat. Dat is het schijnbaar tegenstrijdige: BMI dient u juist te ondernemen op het moment dat daartoe weinig aanleiding lijkt te bestaan.

In ons voorbeeld is het naast een goedkoper product (wat), ook nodig om het omzetmodel (waarom) en de gehele waardeketen (hoe) te herzien om exportsucces mogelijk te maken. De hoge penetratie van mobiele telefoons in Afrika biedt een uitweg. Mensen kopen geen zonnecelmodule maar krijgen deze in bruikleen. Om het te kunnen gebruiken moeten ze via hun telefoon een code activeren via kraskaarten die bij standhouders te koop zijn. Hiermee verandert het businessmodel van een traditioneel productiemodel in een krachtig 'mobile power nuggets'-model.

Voor het innoveren van een business model hoeft u geen start-up zonder gevestigde infrastructuur, of multinational met ruime middelen te zijn. Ook succesvolle Nederlandse productiebedrijven met een lange bestaanshistorie en niet meer dan 100 medewerkers innoveren hun business model. Daaruit zijn de volgende lessen te leren:

- begin met een divers kernteam van ongeveer vijf personen bestaande uit mensen van verschillende disciplines, leeftijden en jaren in de business;
- breng eerst het huidige business model en de dominante logica in kaart: stel je bijvoorbeeld de vraag "waaraan moet voldaan zijn om op deze manier waarde te kunnen creëren?" (doe dit met hulp van outsiders vanwege een zekere blindheid in je eigen team);
- smoor het project niet vroegtijdig met financiële targets en significantiedrempels: elke markt is klein begonnen en aan het begin is het volledige potentieel vaak niet zichtbaar;
- leer met andere ogen naar waarde, klanten en markten kijken: het observeren van gebruikers is daartoe een goede eerste stap en vraag je daarbij af welke klussen een gebruiker van je product probeert te klaren, hoe hij hierin wordt gedwarsboomd en welke voordelen hij daadwerkelijk krijgt als het goed gaat (vreemde ogen dwingen ook hier);



Door goedkope zonnepanelen te koppelen aan telefoonkraskaarten is een nieuw businessmodel ontstaan.

- maak géén uitgebreide business plannen die bol staan van aannames over één beste oplossing maar experimenteer en itereer naar een betere oplossing: omarm het maken van fouten en beloon leerervaringen in plaats van alleen financiële resultaten;
- gebruik verandermanagement om draagvlak te creëren bij het betrekken van een groter deel van de organisatie: begin met medewerkers een reden te geven om mee te veranderen en bij te dragen omdat ze begrijpen wat dit voor hen oplevert.

Wacht niet tot het businessmodel van uw onderneming overjarig is maar start nu met het bouwen van de competentie om nieuwe

“Wacht niet tot uw businessmodel overjarig is.”

businessmodellen te ontwikkelen en implementeren. Dát is de basis voor groei en concurrentiekracht in de wereld van vandaag en morgen. ●●●



Workshop Business Model Innovatie

02 november 2017 • Nijkerk

Hoe relevant te blijven als de wereld snel verandert? Spring naar een nieuwe groeicurve!

Deze workshop helpt directieleden van product-georiënteerde ondernemingen, om beter vorm te geven aan het creëren van concurrentievoordeel en bedrijfsvernieuwing in snel veranderende marktomstandigheden door:

- te ontdekken wat business model innovatie is, wat je er aan hebt en hoe je dit doet in de praktijk;
- te leren hoe te breken met dominante logica van de markt en eigen succes-historie;
- een praktijksituatie te simuleren met verbluffende gelijkenis met de realiteit.

www.evofenedex.nl