

EXPERIMENTEER MET TRANSFORMATIEPROCESSEN, DOE AAN BUSINESSMODELINNOVATIE

NU DOEN OM ER STRAKS NOG TE ZIJN

Voor 'end gamers', zoals de sigarettenfabrikanten, is radicaal transformeren keiharde noodzaak. Maar voor bedrijven die met hun huidige businessmodel nog flink kunnen groeien, is dat meestal een ver-van-mijn-bed-show. Is de 'sense of urgency' er wel, dan legt die het vaak af tegen gebrek aan overtuiging dat de organisatie in staat is innovaties in duurzame, winstgevende groei om te zetten. En toch, juist succesvolle bedrijven moeten met businessmodelinnovatie aan de slag, want juist die hebben er nog de tijd en het geld voor. 'Radicaal' betekent overigens niet dat alle bestaande competenties overboord kunnen, zo maakt bijvoorbeeld Neopost duidelijk.

- 'Aan de groeikansen van servitization wordt nog te weinig gedacht.'
- 'Wacht je tot het water je aan de lippen staat, dan ben je te laat.'
- 'Door herconfiguratie van competenties komen wij tot diversificatie.'
- Stel het snelle gewin niet voorop.

DOOR PIM CAMPMAN

Bedrijven en instellingen moeten innoveren om te overleven. Recent wereldwijd onderzoek van PA Consulting Group bevestigt dat weer eens. Maar de overtuiging dat hun innovatie-inspanningen ook echt bijdragen aan groei, winstgevendheid, efficiëntie of kwaliteit van dienstverlening, heeft het overgrote deel van de geïnterviewde senior managers en bestuurders niet.

FACILITEREND LEIDERSCHAP

Hans Houmes, managementlid van PA in Nederland, wijst verschillende oorzaken aan – die zowat allemaal op gebrek aan faciliterend leiderschap zijn terug te voeren. Slechts een kwart van de top van bedrijven heeft een duidelijk beeld van de activiteiten en vaardigheden die nodig zijn om innovatief te zijn. En, dieper de organisatie in, zegt vijftig procent dat het hun leiders ontbeert aan visie om innovatie te laten slagen. Dat doet vermoeden dat innovatie – een must, oké – niet altijd van ganser harte wordt bedreven. In een hoekje van het bedrijf, zeg maar, met de voet op de rem. Een andere interessante observatie: in veel gevestigde bedrijven die op successen kunnen bogen, wordt vaak 'eendimensionaal' gedacht

en geactiveerd. Houmes: 'Een cultuur van 'wij maken producten en zijn er hartstikke goed in die door te ontwikkelen om ze steeds robuuster, sneller, productiever, slimmer, enzovoort, te maken'. Maar innovatie is méér. Het is ook: nieuwe concepten ontwikkelen door de kennis en inzichten achter je product slim in te zetten. Door bijvoorbeeld naast producten slimme services te gaan aanbieden. Aan de groeikansen van servitization wordt nog te weinig gedacht. Kun je daar een businessmodel voor ontwikkelen dat past bij de kennis en skills die je in huis hebt, dan is de groeipotentie enorm. Radicaal veranderen staat of valt bij een *smart mindset* van de top.'

NIUWE KLANTWAARDE

Raoul Dierden van Jaymera, groei- en innovatieconsultant voor met name mkb-maakbedrijven, sluit daarbij aan. Directeuren die zich louter en alleen richten op het verbeteren van hun bestaande businessmodel; hij komt ze regelmatig tegen. 'Opgegroeid in één businessmodel, richten zij hun product- en procesinnovatie op verbeteringen die voorspelbare resultaten geven onder het motto *'don't fix what isn't broken'*. Daarmee zijn zij gevangen van de dominante logica van hun eigen – succesvolle – historie. Maar aan elk succes komt een einde, in het huidige tijdperk sneller dan ooit. Businessmodellen hebben vandaag een véél kortere levensduur – en de redenen voor toekomstig succes zijn meestal niet meer dezelfde als die historisch succes brachten. Alle producten worden een commodity, en instandhoudende innovatiestrategieën faciliteren dit alleen maar. Wegduiken in een niche levert alleen tijdelijk uitstel van het onvermijdelijke scenario: producten worden gekopieerd, dalen in prijs, worden overbodig of schieten voorbij aan de behoeften van klanten. Dan wordt herstel heel erg moeilijk...' Businessmodelinnovatie (bmi) biedt dé uitweg,

THEMA

RADICAAL TRANSFORMEREN, JUIST ALS HET (NOG) GOED GAAT

De toenemende grondstoffschaarste, CO₂- en afvalproblematiek, de snelgroeiende en vergrijzende wereldbevolking en consumenten die het allemaal totaal anders willen. Het aantal drivers om de wijze waarop we produceren en consumeren rigoureuus op de schop te nemen, is nog nooit zo groot geweest. Dat geldt ook voor de enablers: de razendsnelle ontwikkelingen in software (digitalisering), disruptieve technologieën, businessmodellen en duurzame, circulaire ketensamenwerkingsvormen. Door die ongekeerde dynamiek moet elke organisatie, groot en klein, uit haar comfortzone komen: met louter het doorontwikkelen van de producten en diensten die je vanuit het verleden succes hebben gebracht, ga je het in de toekomst niet redden. Grote uitdaging: zodanig transformeren, zoveel mogelijk gebaseerd op technologie en competenties die je in huis hebt, dat je straks (ook) in heel nieuwe product- of marktsegmenten excelleert. Link Magazine vond voorbeelden van maakbedrijven die dat pad bewandelen, de een succesvoller dan de ander, en legde een vinger op de do's en don'ts.

meent Raoul Dierden. 'Door ten minste twee van de vier businessmodellendimensies – wie, wat, hoe, waarom – simultaan en significant te wijzigen, kun je een heel nieuwe markt of concurrentielandschap en daarmee nieuwe klantwaarde creëren. Zo verbind je bmi specifiek aan de kracht van je bedrijf, wat het voor concurrenten moeilijk maakt jouw aanpak te kopiëren.' Zijn stelling: 'Alle bedrijven die succesvol zijn en willen blijven, zouden met bmi bezig moeten zijn; juist dan is er tijd en geld voor. Wacht je tot het water je aan de lippen staat, dan ben je te laat.'

DWINGENDE DRIVERS

Radicaal transformatie is van alle tijden. Neem Nokia: eerst papierpulpfabrikant, daarna grote jongen in kabels, vervolgens wereldmarktleider in mobiele telefoons – een positie die het moest prijsgeven aan Apple en Samsung. Niet omdat hun mobieltjes zoveel beter zijn, maar omdat ze meer *appeal* hebben. *Sexy can kill robust*. IBM liet het niet zover komen: de uitvinder van de rekenmachine nam tijdig afscheid van wat in zijn naam zit – *business machines* – om zich op softwaregebaseerde dienstverlening te focussen. En dichtbij gingen Philips (van gloeilampen tot, nu, aanbieder van healthcareproducten en -diensten)

en DSM (van kolen delven via bulkchemie naar life sciences en high-tech materialen) meer dan eens door radicale transformatieprocessen.

De motors achter transformaties verschillen: technologische vernieuwing, duurzaamheid of gewoon een vooruitziende blik: 'Als ik andere wegen insla, blijf ik een verschil maken.' Anno nu moet je daar bovenop dealen met veel meer 'dwingende' drivers tegelijkertijd, met een globale dimensie: grondstoffschaarste, CO₂- en afvalproblematiek, snelgroeiende en vergrijzende wereldbevolking, mondiale concurrentie en de rap groeiende consumentenschare die kiest voor duurzaam, gezond, ethisch correct – en die via internet uitlooft welke fabrikanten/leveranciers aan hun persoonlijke criteria voldoen. Een complexe omgeving waarin vastklampen aan *business as usual* dé weg is naar snel doodgaan. Kijk naar de Fortune 500 van grootste ondernemingen: in 1935 was de gemiddelde leeftijd van bedrijven in die index negentig jaar, nu is die nog slechts twaalf jaar.

STEKKER ERUIT

Hoewel de Nederlandse maakindustrie als geheel niet uitblinkt in radicale transformatie, zijn er wel degelijk bedrijven die daar stappen in maken. Zoals Neopost (zie kader) en Fujifilm. Het Japanse moederbedrijf stichtte in 1984 een plant in Tilburg voor de productie van fotorolletjes. Twintig jaar lang steeg de omzet jaar-op-jaar. Tot digitale fotografie het fotorolletje obsoleet maakte en, in 2006, de stekker eruit werd getrokken. Fotopapier en off-setplaten bleven over; profijteloze, maar krimpde businesses. 'iPad en tablet zijn de grootste concurrenten van ons fotopapier', zei Peter Struik, directeur van Fujifilm Manufacturing Europe, al eens in dit blad. Een business development team werd opgetuigd. Opdracht: 'Zoek uit welke kennis en vaardigheden we in huis hebben, vind markten die daarbij passen en kom met opties voor innovatieve producten waar we weer mee kunnen groeien.'

Via het bochtige pad van *trial & error* kwam daar iets moois uit: membranen voor gaszuivering (ze scheiden bijvoorbeeld CO₂ en methaan) en *ion exchange*. Die laatste bevatten polymeren die alleen positief of negatief geladen deeltjes doorlaten; een slimme manier om water te ontharden of ontzouten, afvalwater te zuiveren of energie op te wekken uit het verschil in zoutconcentratie tussen zout en zoet water. Met die innovatieve producten haakt Fujifilm aan bij majeure mondiale ontwikkelingen, als duurzaamheid en de explosief groeiende behoefte aan (niet-fossiele)



Illustratie: Josje van Koppen

energie en schoon (drink)water. Eind 2014 ging in Tilburg de productie van start. De product(ie)lijn is, vertelt businessunit-manager Onno Gerrits, afgetapt van basiscompetenties van Fujifilm. 'In dit geval vooral dunnefilmcoating en polymeertechnologie, zeg maar materiaal-kunde. Wij zijn goed in moeilijke dingen op grote schaal maken. Fotopapier is ook zo'n moeilijk ding: heel veel dunne coatinglagen over elkaar heen, die je moet aanbrengen in een donkere omgeving, niet de makkelijkste omstandigheid. Door herconfiguratie van competenties en daaromheen technologische platformen te ontwikkelen, komen wij tot diversificatie'. Met de innovatieve oplossingen die daaruit voortkomen, boort het van oudsher op de consument gerichte Fujifilm nieuwe b2b-markten aan – zoals healthcare en farmacie. 'Ook membranen, componenten in grote installaties, zijn b2b-producten.'

GAME CHANGERS

3D-printing, ook een *game changer*. Voor Vertex-Dental, fabrikant van tandheelkundige producten in Soesterberg, heeft deze disruptieve technologie enorme impact. Drie jaar geleden stapte dat bedrijf, in 1939 opgericht, van het ambachtelijk maken van onder meer kronen en kunstgebitten over op 3D-printen. Een gouden greep, zegt directeur Rik Jacobs. 'We hebben al twaalf ton materiaal geprint. Vorig jaar 50.000 kronen, voor klanten in de hele wereld. Door onze combinatie van kennis van 3D-printen, chemie en CAD-tekenen met dentale knowhow – wij weten hoe een mond er van binnen uitziet – hebben wij de markt getransformeerd.' De grootste game changer is ongetwijfeld de digitalisering, software. Weinig oem'ers kraaien niet dat ze vandaag vooral een softwarefirma zijn. Door *outsourcing* van productie zijn ze aan de

voorkant vooral druk met platformontwikkeling – bij uitstek softwaregebaseerd – en aan de achterkant met het monitoren, runnen en upgraden van hun machines in het veld; en ook daar draait het vooral om software.

DRIE S'EN

Bosch Rexroth in Boxtel, leverancier van aandrijfoplossingen, ziet het belang van software ook almaar toenemen, vertelt marketing director Geert van der Zalm. Tot voor kort werkte hij in *factory automation*, waarin transformaties als Industrie 4.0 / Smart Industry een dominante rol spelen. 'Ons moederbedrijf Bosch zet zwaar in op de 'drie s'en'-strategie: software, sensors en services. Wij, Bosch Rexroth, gaan ook die kant op: in onze hardwareoplossingen bepaalt software steeds meer de functionaliteit en het bewaken en beheersen daarvan. Neem onze 'Active Cockpit', een softwareoplossing die de data die aandrijfsystemen in een fabriek genereren, real time visualiseert op een touchscreen. En op de jongste Hannover Messe hebben we onze *connected hydraulics*-campagne gelanceerd. Daarin draait het vooral om de connectie tussen hydrauliek, elektromechanica en software. Hybride systemen is een transformatie waar we middenin zitten. Bosch heeft daar ongelooflijk veel kennis van. Een van onze uitdagingen is om, in die grote en gediversifieerde onderneming, die kennis samen te brengen. Daarin moeten we nog stap-

pen maken.' Aan hybride systemen werkt ook Bosch Thermotechnik – en binnen die divisie Nefit in Deventer. Nederland moet 'van het gas', vinden niet alleen de Groningers; de cv-ketels van Nefit dus ook. Het Deventer kenniscentrum ontwikkelt hybride oplossingen met warmtepomp-technologie en warmteterugwinning.

VERTICAL FARMING

De snelle groei van de wereldbevolking gaat gepaard met een ongekende urbanisatie: steeds meer mensen zoeken hun heil in steden. Met giga-problemen op gebieden als huisvesting, werk en hygiëne, en voedsel(aanvoer)problemen van dien. Led-verlichting, slim gecombineerd met sensors en software voor monitoren, analyseren (big data) en bijsturen, kan voedseltekorten de wereld uit helpen. Philips Lighting en Panasonic draaien pilots met *city farming* (of *vertical farming*). Kort door de bocht: zet een gebouw – of kelder van een woonflat – vol stellingen waarop je, vlak boven elkaar, plantenkieren inzaait; straal die aan met led-strings die van kleur kunnen veranderen – elk groeistadium vraagt om een ander lichtspectrum – en je groenteoogst overtreft die uit kassen op alle fronten; de planten groeien sneller, zonder pesticides (de conditionering voorkomt schimmelvorming) en met minder water, én transportkosten en -vervuiling (CO₂, fijnstof) zijn passé. De gezondste en groenste groentes teel je straks om de hoek. Singapore



Raoul Diederens: 'Begin niet met uitgebreide businessplannen maken, maar ga experimenteren en itereren.' Foto: Jaymera

importeert negentig procent van zijn voedselbehoefte. Goed idee van Panasonic om juist daar een pilot op te zetten.

SHOW ME THE MONEY

Radicaal transformeren is bepaald geen sinecure, aldus Hans Houmes en Raoul Diederens. Het vereist leiderschap dat daarin vóórgaat, gebaseerd op diepgaande kennis van de behoeftes van klanten en klanten-van-klanten en op kennis van – en

geloof in – de skills van de eigen organisatie om die in te lossen. Wat een cultuur vergt die medewerkers, die de klant door dagelijks contact beter kennen dan de directie, ruimte geeft. En stel het snelle gewin niet voorop. Houmes: 'De opmerking 'show me the money' is een terechte. Maar maak je die op het moment dat ideeën nog maar net opborrelen, dan sla je alles meteen dood en ben je een half jaar verder voordat iemand z'n nek weer durft uit te steken.' Diederens: 'Begin met een kernteam van zeg vijf personen, dat je uitbreidt naarmate het project vordert. En begin

niet met uitgebreide businessplannen maken, maar ga experimenteren en itereren.' En doe dat als het (nog) goed gaat. ●

www.paconsulting.com
www.jayerma.nl
www.fujifilm.eu/nl
www.vertex-dental.com
www.boschrexroth.nl
www.nefit.nl
www.lighting.philips.nl

NEOPOST VANGT KRIMP IN BRIEFPOST OP MET GROEI IN PAKKETPOST

Neopost Technologies is wereldmarktleider in postverwerkingsoplossingen, zoals frankeer- en couverteermachines. Mondiaal nog altijd een florerende markt, maar vanwege de digitalisering wel gestaag krimpend, vertelt Frank Bosveld, algemeen directeur van de vestiging in Drachten. 'Een jaar of zes geleden hebben we ons daarop bezonnen: wat is nu precies de bedreiging, hoe gaan we daarop reageren, kunnen we met bestaande competenties en sterktes ook aanverwante markten bedienen? Tegenover de afname van briefpost staat een sterke toename van postpakketten. Vandaar dat we die e-commercemarkt zijn gaan onderzoeken en met grote fulfilment-partijen in gesprek gingen.' Lang verhaal kort: in 2011 startte Neopost in Drachten ontwikkeling en bouw van een innovatieve volautomatische verpakingslijn, de CVP-500, volgens het 'fit-to-size'-concept. 'E-commercebedrijven moeten 's middags en 's avonds een enorme stroom totaal verschillende producten verzendklaar maken om die de dag erop te kunnen leveren. Bij handmatig verpakken, nog usance in die wereld, zal de inpakker altijd voor een te grote doos kiezen. Want pakt hij een te kleine dan moet hij die terugzetten en dat kost tijd. En om het product in die te grote doos te beschermen, gaat er vulmateriaal bij. Dus gaat er een hele hoop lucht die vrachtwagen in.' De CVP-500 doet dat anders. 'Die vult geen dozen, maar maakt dozen om het product heen. Waardoor er helemaal geen vulmateriaal en twintig procent minder karton nodig is en het volume nog maar de helft is van dat bij standaarddozen. Wat ook de transportkosten en CO₂-uitstoot aanzienlijk reduceert. Daar komt bij dat onze CVP-500 voor een eenvoudige productiviteitsstijging zorgt: leg een product op de band en aan het eind heb je een verzendklaar pakket,

inclusief label met alle informatie voor de transporteur en bezorger.' De verpakingslijn (achttien meter lang) heeft op het oog weinig weg van de couverteermachines (formaat bedrijfsprinter) die 'Drachten' maakt. Toch had het bedrijf de CVP-500 niet kunnen ontwikkelen en assembleren zonder uit bestaande kennis en skills te putten, benadrukt Bosveld. 'In de eerste plaats zijn dat onze competenties binnen innovatie, r&d, om heel complexe, mechatronische machines te ontwikkelen en fabriceren. Qua technologie, hoeveelheid onderdelen en software is er behoorlijke overeenkomst. Verder zijn wij naast een ontwikkel- heel duidelijk ook een productieorganisatie. De CVP-500 past heel goed bij onze skills in metaalbewerking en assembleren. En we hebben een uitgebreide, wereldwijde serviceorganisatie, ook voor die verpakingsmarkt een grote pre. Alleen in het verkoopkanaal was er minder aansluiting; in de postmarkt zijn wij sterk richting mkb, terwijl we ons met de CVP-500 richten op de b2b-markt van grote fulfilmentbedrijven en pakketkoeriers. Ik zei 'was', omdat we een speciale investering gedaan hebben om verkopers met een netwerk in die markten aan te trekken.' Docdata in Waalwijk, verzendbedrijf voor onder meer Bol.com, was in 2013 de launching customer – gevolgd door technische groothandel Lasaulec in Heerenveen en diverse andere partijen. 'Inmiddels zijn we naast Nederland actief in België en Frankrijk – en in Amerika is Backcountry.com (gigaverzendhuis voor buitensportartikelen, red.) onze eerste klant. De CVP-500 begint echt een significant aandeel in de activiteiten hier in Drachten te krijgen.'

www.cvp-500.com
www.neopost.com



De CVP-500, met bestaande kennis en skills ontwikkeld voor een nieuwe markt. Foto: Neopost