

# De zoektocht naar nieuwe businessmodellen: samenspel tussen context, missie en dynamische competenties

D.-J. Abbringh is als senior managing consultant werkzaam bij Ten Have & Company, hij is auteur van *Trendbreuk.com* en werkt aan een proefschrift over strategische vernieuwing. S. ten Have is partner van Ten Have & Company en als hoogleraar Strategie & Verandering verbonden aan de post graduate opleidingen Verandermanagement en Management Consultant aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

**Het ontwerpen van een nieuw businessmodel kan voor kennisintensieve ondernemingen een middel zijn om goed om te gaan met ingrijpende contextuele veranderingen. Zo'n model moet dan wel het eigen, bij de eigen organisatie en context passende, antwoord zijn en niet een kopie van het zoveelste succesverhaal of de volgende zogenaamde 'best practice'.**

Hoe moet de leiding van een onderneming omgaan met veranderende omstandigheden en contexten? Bij het beantwoorden van deze vraag duikt vaak het begrip businessmodel op. In essentie moet een businessmodel beschrijven welke schaarste wordt geëxploiteerd ('wat'). Veel definities breiden die beschrijving uit naar de activa of 'assets' die nodig zijn om die schaarste te exploiteren ('waarmee'). Andere beschrijven ook op welke wijze deze gecombineerd moeten worden of interacteren om die schaarste te exploiteren ('hoe'): een businessmodel wordt dan gezien als een organisatievorm waarbij waarde wordt toegevoegd aan stakeholders door materiële en immateriële activa op een gegeven manier te combineren.<sup>1</sup>

De vraag hoe om te gaan met veranderende omstandigheden is van alle tijden. Maar deze vraag is de laatste jaren, ondanks alle opgebouwde kennis over management en organisatie, alleen maar complexer en prominenter geworden. De twee belangrijkste oorzaken hiervoor zijn de invloed van kennis en informatie op vraag en aanbod en de opkomst van co-creatie (vaak op basis van zelfbediening) door consumenten via internet. Met andere woorden, veranderingen in de context van ondernemingen leiden er toe dat traditionele businessmodellen aan betekenis verliezen en nieuwe modellen nodig zijn. Vooral in kennis- en informatieintensieve sectoren zoals het bibliotheekwezen, de krantenwereld, de financiële dienstverlening, de makelaardij en de reiswereld leiden contextuele veranderingen tot problemen voor traditionele aanbieders en hun modellen. Naast verlies aan betekenis is er een tweede categorie

van problemen die samenhangt met de wijze waarop wordt omgegaan met het concept businessmodel. In plaats van een eigen, passend en onderscheidend model te maken, gaat men in veel gevallen op zoek naar succesvolle modellen van andere ondernemingen. Daarbij wordt makkelijk voorbijgegaan aan de context en tijd waarin en de specifieke omstandigheden waaronder die modellen succesvol waren. Door leunend op 'best practices' en benchmarks vooral te kopiëren wordt een kans gemist. Het bouwen aan een strategie gedragen door het businessmodel wordt gereduceerd tot een 'eenvoudig' keuzevraagstuk. Het gevolg is dan waarschijnlijk dat geen of slechts een zeer tijdelijk concurrentievoordeel ontstaat. Of erger: de eigen specifieke context wordt genegeerd of miskend en de onderneming lijkt een lichaam dat na een transplantatie het vreemde orgaan afstoot. Voor beide categorieën geldt dat de problemen vooral ontstaan doordat men zich fixeert op de bestaande operatie en modellen en te weinig aandacht besteedt aan de context en daarin liggende marktmogelijkheden. Met andere woorden, men richt zich op ogenschijnlijk 'veilige' exploitatie ten koste van de meer risicovolle, maar broodnodige exploratie.<sup>2</sup>

Door de veranderende rol van kennis en informatie en de actieve rol van consumenten bij waardecreatie neemt de spanning tussen de veranderende context en traditionele businessmodellen toe. De 'identiteitscrisis' van het internationale bibliotheekwezen illustreert dat.<sup>3</sup> Per jaar neemt het aantal uitleningen in Nederland met ongeveer zes procent af, wat vergelijkbaar is met bibliotheken in het buitenland. De

1. P. Jagersma, P. van der Pijl en M. Raaijmakers, 'Op weg naar een nieuw business model', *Holland Management Review*, nummer 76, 2001, p. 51-60.
2. G.A. Damen, J. Dubel en J. Strikwerda, *About Business Fundamentals. How to balance exploration and exploitation*, Deventer, Van Gorcum, 2008.
3. R. Bruijnzeels (red.), 'De bibliotheek anders bekeken 2. Over de nieuwe vragen van de samenleving aan de openbare bibliotheek', Rapport, Vereniging Openbare Bibliotheken, 2007.

behoefden en vragen uit de samenleving zijn wezenlijk anders dan de vragen van jaren geleden. Het bibliotheekwezen zelf ziet vier patronen van verandering: van (informatie)schaarste naar overvloed, van informatieconsumptie naar co-creatie van informatie, van levering van informatieproducten naar organisatie van informatieprocessen, én van opereren in een verzuilde samenleving naar opereren in een zeer gemêleerde maatschappij. Als de bibliotheek nog bestaansrecht heeft, dan is dat door de veranderde context zeker niet in haar traditionele vorm.

De crisis in het bibliotheekwezen staat niet op zichzelf. Andere sectoren kennen vergelijkbare problemen. In de makelaardij is het aantal zoekopdrachten de afgelopen jaren drastisch gedaald. Consumenten beginnen hun zoektocht zelf op bijvoorbeeld Funda.nl. Voorheen verdiende de makelaar aan informatie; woningzoekers waren voor informatie over beschikbare woningen afhankelijk van de makelaar. Internet dwingt makelaars te zoeken naar andere manieren en modellen voor waardecreatie. Het stapsgewijs verbeteren van de inhoud en toepassing van bestaande modellen schiet te kort. De centrale vraag is dus hoe bestaande ondernemingen kunnen komen tot het ontwerp van nieuwe businessmodellen als basis voor strategische vernieuwing als antwoord op een ingrijpend veranderde context. Om die vraag te beantwoorden wordt hierna ingegaan op de worsteling van tal van ondernemingen met hun bestaansrecht als gevolg van veranderingen in hun context. Aansluitend wordt zichtbaar gemaakt dat veel van de populaire managementtheorieën weinig houvast bieden voor het beantwoorden van die vraag. Daarna wordt uitgelegd hoe het vermogen om context, businessmodel en competenties met elkaar te verbinden de basis kan vormen voor een effectief antwoord. De factoren 'consumenten', 'technologie', 'resources' en 'regulering' worden geïntroduceerd als ijkpunten bij het ontwerpen van een nieuw businessmodel. Met behulp van een op genoemde factoren gebaseerd model kan beter inzicht in de context van de onderneming verkregen worden. Inzicht dat de basis kan vormen voor effectieve strategische vernieuwing. Het model is een eerste hulpmiddel bij het creëren van strategische vernieuwing. Om het echt te laten werken is ook een goed proces nodig. Dit om context, eigen situatie en aanwezige ideeën zo goed mogelijk recht te doen en om te voorkomen dat het ophoudt bij een analyse en een ontwerp. Daarom wordt ingegaan op de vorm en betekenis van dat proces. Afgesloten wordt met een reflectie waarin het begrip dynamische competentie centraal wordt gesteld als kernelement van de benadering die in het artikel wordt geschetst.

## Het gat tussen context en businessmodel

Uitgeverijen hadden met hun gedrukte kranten en bladen, hun prints, de abonnementen en advertentie-inkomsten jarenlang een duidelijk en werkend businessmodel met bijbehorend verdienmodel. Nu komt hieraan een einde door de komst van internet en de veranderende rol en betekenis van kennis en informatie. Onder de noemer van 'multimediale concepten' wordt door de traditionele uitgeverijen gezocht naar nieuwe manieren om waarde te creëren en te verzilveren. De oorzaak van deze zoektocht kan geduid worden met behulp van de Theory of the Business van Drucker.<sup>4</sup> Kernidee is dat als de werkelijkheid verandert, ook de Theory moet veranderen. De Theory is gebaseerd op aannames over context, missie en competenties van een organisatie. Een werkende theorie vereist dat de aannames per categorie en in samenhang kloppen. Strategische vernieuwing is noodzakelijk als een ingrijpende verandering in de context zich voltrekt, en de aannames mee veranderen. Een vernieuwd businessmodel is dan het antwoord op de veranderde aannames over de context. Slaagt een onderneming er in om zo om te gaan met die aannames dan is een opnieuw kloppende Theory een feit en strategische vernieuwing het resultaat.

Door veranderingen in de context ontstaat een gat tussen mogelijkheden van het bestaande businessmodel en de eisen die gesteld worden aan het model. Om preciezer te kunnen zijn over de kwaliteit en kwantiteit van dat 'gat' worden vier trajecten van contextuele verandering geïntroduceerd die corresponderen met vier kwadranten in een matrix. Deze worden bepaald door twee dimensies.<sup>5</sup> De horizontale dimensie betreft contextuele veranderingen die competenties devalueren of zelfs irrelevant maken. Bijvoorbeeld de komst van elektronische handelsystemen, heeft de competenties van de beursmakelaar irrelevant gemaakt. De verticale dimensie betreft veranderingen van het waardenetwerk, en heeft betrekking op de komst van nieuwe soorten klanten of leveranciers in het waardenetwerk. Een voorbeeld hiervan is de desintermediatie in de reiswereld, waarbij leveranciers van reizen de reisbureaus steeds vaker overslaan om zich direct tot de consument te richten. Dit verandert de architectuur van het waardenetwerk.

Door de horizontale en verticale dimensie te

## De vraag is hoe ondernemingen kunnen komen tot het ontwerp van nieuwe businessmodellen als basis voor strategische vernieuwing als antwoord op een veranderde context

4. P.F. Drucker, 'The Theory of the Business', *Harvard Business Review*, sept-okt, 1994, p. 95-104.

5. Gebaseerd op: A.M. McGahan, *How Industries Evolve*, Harvard Business School Press, Boston (MA 2004), p.34.

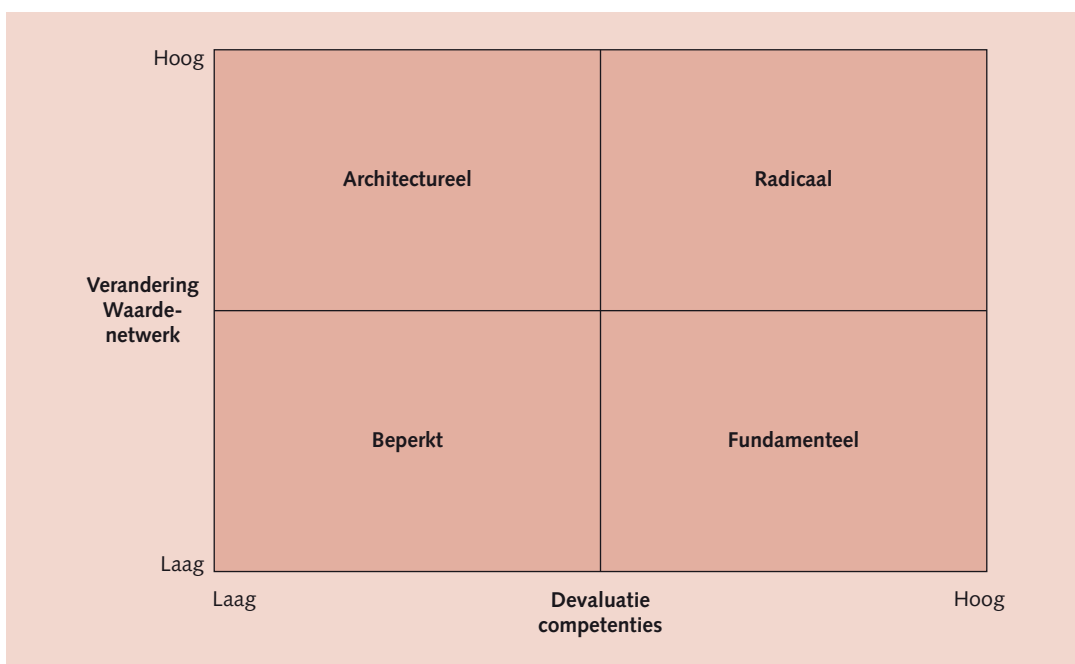
combineren ontstaan vier benoemde trajecten van contextuele verandering met elk hun specifieke eigenschappen en mogelijk passende reacties van ondernemingen die hiermee worden geconfronteerd. Het gaat om graduele, architecturale, fundamentele en radicale trajecten. Bij een traject van graduele verandering blijft de structuur van het waardenetwerk behouden en zijn de competenties nog even courant als voor de verandering. Een voorbeeld is de prijzenslag tussen de grote supermarkten. De prijzen dalen, concurrentieverhoudingen worden aangescherpt, de verhouding met toeleveranciers en de houding van de klant veranderen, er is ook een hoop publiciteit en rumoer, maar op de keper beschouwd veranderen de betekenis en waarde van bestaande competenties niet ingrijpend. Daarnaast verandert de structuur van de waardeketen ook niet fundamenteel. Dit betekent dat het businessmodel grotendeels ongemoeid kan worden gelaten. In het geval van de grote uitgeverijen en hun bladen- of krantenportfolio mag gesproken worden van een radicale aanpassing. Hoewel de competenties en het vakmanschap verbonden met het traditionele 'print', het bladen maken niet waardeloos worden, neemt hun relatieve waarde in een multimediaal concept sterk af. Content, de kennis en informatie waar uitgevers middels met name abonnementen waarde mee creëerden en verzilverden, wordt voor minder of niets geleverd. Door het multimediale

werk, verandert ook de waardeketen structureel. Andere contentleveranciers bieden zich aan, en via internet krijgt het krantenconcern te maken met volledig andere klantgroepen. Dit dwingt tot een radicale herbezinning op zowel de positie in het waardenetwerk als de benodigde competenties om succesvol te blijven opereren in de veranderende context. Een voorbeeld van een architecturale verandering voor verzekeraars is de komst van internet-sites die het klanten mogelijk maakt om tarieven van verzekeringen te vergelijken. Door deze nieuwe soort intermediairs verslechtert de onderhandelingspositie van de verzekeraars, maar het stelt geen nieuwe eisen aan competenties op het gebied van het ontwikkelen van verzekeringsproducten of de administratie ervan.

Een voorbeeld van een fundamentele verandering vormt de introductie van het nieuwe zorgstelsel voor ziekenfondsverzekeraars, waardoor vrijwel alle zorgverzekeringen opnieuw moesten worden ontwikkeld en waarbij wezenlijk andere competenties noodzakelijk werden. Echter, de relaties met de klanten en de zorgverleners in het waardenetwerk bleven grotendeels intact.

De strategische vraagstukken in veel branches en sectoren hangen op dit moment samen met een groot gat tussen veranderde context en bestaand businessmodel. Bij bibliotheken, makelaars, kran-

**Figuur 1. Vier soorten contextuele verandering**



tenconcerns, banken, verzekeraars en reisagenten gaat het niet om graduele veranderingen in de context. Aan de orde zijn de andere drie trajecten: er is sprake van een architecturale, fundamentele of zelfs radicale verandering. Zowel de eigen positie in het waardenetwerk als de kwaliteit en bruikbaarheid van de bestaande competenties kunnen op het spel staan. Het gaat om strategische vernieuwing, nieuwe businessmodellen en een ingrijpende heroverweging van de 'Theory of the Business'. In de reiserwereld bijvoorbeeld zijn de verkoopgerelateerde competenties gedevalueerd door internetverkoop. Maar ook het waardenetwerk is van vorm veranderd door directe verkoop door zowel vliegmaatschappijen als vakantieresorts via internet. Als consumenten al in de winkel komen, dan zijn ze beter geïnformeerd en hebben ze daardoor een betere onderhandelingspositie. Reisorganisaties moeten ruimte scheppen voor echte strategische vernieuwing. Dat vergt een combinatie van leren en afleren.

Leren en afleren vergt meer dan het kopiëren van elders succesvolle recepten of modellen. Strategische vernieuwing moet niet gereduceerd worden tot een eenvoudig keuzevraagstuk. Vruchtbaarder is het om strategie als ontwerpvragestuk te benaderen.<sup>6</sup> Dan ontstaat de ruimte om de externe context en interne mogelijkheden en beperkingen goed te wegen en te vertalen in een nieuw businessmodel. Dan kan gezocht worden naar elementen zoals eigen competenties en relaties in het waardenetwerk die in samenhang en interactie daadwerkelijk een basis voor onderscheidend vermogen kunnen vormen. De uitkomst van een ontwerpproces ten behoeve van strategische vernieuwing moet een authentiek en compleet businessmodel voor de specifieke onderneming zijn. Een businessmodel is in die zin vergelijkbaar met een formule uit de chemie. In de chemie staat een formule voor een letter- en cijferformule die de samenstelling van een stof uit elementen aanduidt. Het gaat dus om meerdere elementen en hun samenhang, interactie en samenstelling. Naast de kwaliteit van de 'spelerslijst', gaat het ook om het spelsysteem, de variaties en omstandigheden waaronder gespeeld wordt.

### Problemen van de bestaande theorie

Een groot deel van de bestaande theorie biedt maar beperkt houvast bij het oplossen van de problemen die organisaties ervaren in het aanpassen van hun businessmodellen aan een snel veranderende context. In het geval van de meer populairwetenschappelijke literatuur gaat het vaak om verouderde ideeën. Er wordt dan gewerkt met aannames die inmiddels

door veranderingen in de context achterhaald zijn. Een deel van de ideeën van Porter bijvoorbeeld is ontwikkeld in een tijd dat het hand-in-hand gaan van waardecreatie en de verzilvering ervan een vanzelfsprekendheid was. In andere gevallen gaat het om nieuwe ideeën met potentieel, zoals het concept van de dynamische competenties. Maar voor die ideeën geldt dan dat ze nog onvoldoende toegepast en gevalideerd zijn; er is nog onvoldoende inzicht ontwikkeld in de mogelijkheden en beperkingen en de condities waaronder ze wel of niet werken.

Waarom schiet veel van de bestaande theorie tekort als antwoord op de vraag naar nieuwe businessmodellen bij een veranderde context?

Ten eerste geldt dat het belang van externe en interne context (tijd, plaats en situatie) vaak ondergeschikt wordt gemaakt aan de organisatie in het algemeen; dat generaliseert makkelijker. De externe context staat voor de organisatieomgeving, de interne context voor de unieke eigenschappen van de organisatie zelf. In plaats van te kijken naar de specifieke context, omstandigheden en eigenschappen van hun organisatie verlaten managers zich bij het reageren op veranderende marktomstandigheden en nieuwe technologieën op benchmarking en 'best practices'. Welk elders werkend systeem kan het beste gekopieerd worden?

Daarnaast neemt een groot deel van de populaire, bestaande theorie en literatuur succes als vertrekpunt om achteraf de verantwoordelijke factoren te destilleren. Dit levert slechts een beperkt begrip op van de verhoudingen tussen de factoren en het proces dat heeft geleid tot het specifieke succes. Het is alsof een succesvol gerecht bij het opdienen wordt ontleed in ingrediënten, wat een beeld geeft van hoe het gerecht ongeveer is samengesteld. Het geeft echter geen inzicht in de precieze verhoudingen tussen de ingrediënten, het kookproces en de competenties die noodzakelijk zijn om een dergelijk gerecht te koken. Een voorbeeld van dit soort 'reverse engineering' is de 'verklaring' van het strategisch succes van Honda in de Verenigde Staten. Daarvoor is een aantal zeer uiteenlopende verklaringen gegeven. De Boston Consulting Group baseerde zich bijvoorbeeld eenzijdig op een analytisch perspectief. "A nexus of interrelated economic factors" zou de verklaring vormen. Als organisaties maar gebruik maken van

## Een groot deel van de bestaande theorie en literatuur neemt succes als vertrekpunt om achteraf de verantwoordelijke factoren te destilleren

6. J. Liedtka, 'In Defense of Strategy as Design', *California Management Review*, Vol. 42, No. 3, 2000, p. 8-30.

7. R.T. Pascale, 'Perspectives on strategy: the real story behind Honda's success', *California Management Review*, 26, 3, 1984, p. 47-72.
8. H. Mintzberg, 'Introduction: CMR Forum: The 'Honda Effect' revisited', *California Management Review*, 38, 4, 1996, p. 78-79.
9. A. Mair, Learning from Honda, *Journal of Management Studies*, 36:1, January, 1999.
10. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Londen, Penguin, 1965.
11. M. Porter, *Competitive Strategy. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, 1980.
12. R. Foster & S. Kaplan, *Creative destruction: Why companies are built to last and underperform the market - and how to successfully transform them*, Currency, New York, 2001.
13. R.R. Wiggins & T.W. Ruefli, 'Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance', *Organization Science*, Vol 13, No 1, (January-February), 2002, p. 82-105.
14. Het gaat niet alleen om competenties, maar ook om hulpbronnen zoals een unieke geografische ligging ten opzichte van klantlocaties of grondstoffen; ondernemings-specifieke assets die moeilijk zo niet onmogelijk te imiteren zijn.

de juiste strategische concepten zoals de experience curve en 'time-based competition', volgde succes vanzelf. Daartegenover staan even eenzijdige verklaringen van Pascale en Mintzberg, die zij exclusief ontlenen aan het gedragsperspectief op strategie.<sup>7,8</sup> Zij leggen de nadruk op het leerproces van Honda als verklaring voor het succes. Mair kwalificeert deze verschillende verklaringen terecht als reductionistisch en eenzijdig.<sup>9</sup> Verder is de bestaande theorie vaak gefixeerd op duurzaam concurrentievoordeel en is er te weinig aandacht voor dynamiek en verandering van context. Sinds het werk van Ansoff en Porter is duurzaam concurrentievoordeel, uitmondend in structureel bovengemiddelde prestaties, de 'heilige graal' van strategisch management.<sup>10,11</sup> De invloed van dynamische competenties wordt daarbij echter onderschat. Men veronderstelt dat specifieke marktposities en competenties blijvend concurrentievoordeel kunnen opleveren. Duurzaam concurrentievoordeel blijkt evenwel steeds vaker fictie, zo illustreren recente onderzoeken. In een onderzoek naar de levensverwachting van Standard & Poor 500-bedrijven bleek dat deze in 1935 negentig jaar bedroeg, in 1975 was dit nog dertig jaar, en in 2005 was de levensverwachting al gezakt tot vijftien jaar.<sup>12</sup> Wiggins & Ruefli lieten zien dat bovengemiddelde performance in branches zeer zeldzaam is, maar zeker niet uitgesloten. Twee procent van de Amerikaanse bedrijven wist in de periode van 1972 tot 1996 voor minimaal tien jaar boven marktniveau te presteren. Bedrijven als HP, McDonalds en 3M deden dat zelfs twintig jaar of langer. De branche had geen significante invloed op de performance. De groep die structureel boven marktniveau presteerde, wisselde snel van samenstelling. Opmerkelijk: de kans dat bedrijven van underperformer doorgroeiden naar superperformer was vijfmaal zo hoog als de kans dat bedrijven doorgroeiden van gemiddelde performer naar superperformer.<sup>13</sup>

### Dynamische competenties als alternatief voor bestaande theorieën

Het concept van de dynamische competenties kan een alternatief vormen voor de bestaande theorie. Dynamische competenties vormen binnen de theorie van het strategisch management een onderdeel van de Resource Based View. Deze benadering stelt ondernemings-specifieke 'capabilities' en 'assets' en het vermogen deze te beschermen tegen concurrentie centraal in het antwoord op de vraag hoe concurrentievoordeel wordt gecreëerd en behouden.<sup>14</sup> <sup>15</sup> De benadering van de dynamische competenties

bouwt daar op voort en stelt dat succesvolle ondernemingen responsief zijn en een snelle en flexibele innovatie koppelen aan het vermogen om interne en externe competenties goed te coördineren en in nieuwe combinaties in te zetten.<sup>16</sup> Met 'dynamische' wordt verwezen naar het vermogen om (combinaties van) competenties te vernieuwen zodat deze weer passen bij de veranderde business context. Het aanpassen krijgt vorm door het aanpassen, reconfigureren en integreren van die competenties. Die aanpassing moet er voor zorgen dat de onderneming kan overleven (anticiperen), groeien (exploiteren) of zelf marktverandering kan veroorzaken (creëren). Het concept van de dynamische competenties is zichtbaar en concreet te maken met cases van succesvolle bedrijven zoals HP, Apple, 3M en Nokia. Dit zijn ondernemingen die over langere tijd bezien per saldo succesvol zijn geweest. Dit met wisselende businessmodellen en zonder op elk moment in de tijd succesvol te zijn. Sterker nog, deze ondernemingen hebben ook hun mindere periodes gehad, maar die waren vervolgens de opmaat naar een nieuwe periode van succes. Een organisatie als Apple komt in boeken over groot succes en boeken over groot falen voor.

Het concept van de dynamische competenties is zichtbaar en concreet te maken met cases van succesvolle bedrijven zoals HP, Apple, 3M en Nokia. Dit zijn ondernemingen die over langere tijd bezien per saldo succesvol zijn geweest. Dit met wisselende businessmodellen en zonder op elk moment in de tijd succesvol te zijn. Sterker nog, deze ondernemingen hebben ook hun mindere periodes gehad, maar die waren vervolgens de opmaat naar een nieuwe periode van succes. Een organisatie als Apple komt in boeken over groot succes en boeken over groot falen voor. Voorbeelden zoals dat van Apple doen Beinhocker het volgende stellen: "Taken together and viewed over a longer time, the story the 'excellent company' books tell is not one of sustainable competitive advantage and enduring high performance. Rather, it is a story of the ephemeral nature of competitive advantage, and the incredible dynamism of markets as companies rise and fall." (p. 331)<sup>17</sup> Daarmee zijn succesvolle ondernemingen wellicht vooral 'repeat innovators': ze vinden in antwoord op een veranderende context zichzelf en hun businessmodel opnieuw uit. Het middel daarvoor kan gevonden worden in de dynamische competenties. De daaraan gekoppelde benadering is een 'kind' van de 'Resource Based View'. Een belangrijke veronderstelling van die benadering is dat er geen twee ondernemingen zijn die gelijk zijn, omdat er

geen twee ondernemingen zijn die precies dezelfde set van ervaringen, cultuur, activa, hulpbronnen, kennis en vaardigheden hebben. Dit dwingt of nodigt uit op zoek te gaan naar een daadwerkelijk eigen benadering en businessmodel als basis voor strategische vernieuwing. Dat is enerzijds moeilijk omdat niet of slechts ten dele 'proven concepts' of 'best practices' uit eigen verleden of de ervaring van anderen gekopieerd kunnen worden. Maar anderzijds biedt het ook echt perspectief: als de eigen context, het eigen verleden en de eigen situatie echt begrepen worden, kan dit de basis vormen voor het ontwerpen van een businessmodel dat onderscheidend en passend is. De 'Resource Based View' richt zich in aanleg zowel op exploitatie als exploratie. In de praktijk evenwel blijkt deze benadering vaak aangeroepen te worden door ondernemingen die zich daarna met name richten op exploitatie en daarin ook vastlopen.<sup>18</sup> De benadering van de dynamische competenties zoekt als kind van de 'Resource Based View' opnieuw naar een balans tussen exploitatie en exploratie.

### Het vermogen om context, businessmodellen en competenties te koppelen

Er zijn drie categorieën competenties die organisaties succesvol kunnen laten opereren in dynamische omgevingen, vergelijkbaar met de indeling van Teece in 'sensing, seizing en reconfiguring':<sup>19</sup>

1. Interactie met de context - Het verwerven van inzicht in het functioneren van omgevingsfactoren in de context en het vermogen om de context te beïnvloeden door introductie van nieuwe producten en diensten, andere prijsstelling en het creëren van nieuwe markten.
2. Exploratie en verzilvering van businessmodellen - Het vermogen om door strategische vernieuwing effectief te zoeken naar businessmodellen die passen in de veranderende context, en waar binnen afzienbare termijn competenties voor kunnen worden ontwikkeld. Hierbij moet vooral worden gedacht aan de introductie van nieuwe marketingformules en bedieningsmodellen op basis van een bijgestelde of herontworpen missie.
3. Creatie en herconfiguratie van competenties - De daadwerkelijke dynamische competenties die bestaan uit het vermogen om de eigen resources en competenties aan te passen aan de behoeften voortkomend uit veranderde businessmodellen.

De onder 3 genoemde competenties zijn metacompetenties. Het doorlopend aanpassen van de eigen aannames omtrent de context en hier actief op

inspelen (zie sub 1) alsmede de competentie om op gezette tijden nieuwe businessmodellen te ontwikkelen (zie sub 2) vallen buiten deze definitie. Organisaties kunnen in dynamische omgevingen alleen dan functioneren wanneer ze in elk van de drie categorieën excelleren en wanneer de interactie tussen de drie categorieën goed is. Hierna wordt elk van de categorieën afzonderlijk uitgewerkt.

### Beter inzicht in context leidt tot realistischer aannames

De eerste categorie competenties die organisaties in staat stelt goed te kunnen functioneren in turbulente omgevingen is de kwaliteit van het collectieve mentale model van de context. Een goed inzicht in het samenspel tussen externe context en businessmodellen lijkt cruciaal om structureel boven markt-niveau te kunnen acteren.

We introduceren hier het CRRT-model dat als hulpmiddel kan dienen om meer inzicht te krijgen in de structuur van de context alsmede in de interactie tussen omgevingsfactoren en businessmodellen.<sup>20</sup> De ontwerpruimte voor businessmodellen kan door ontwikkelingen van omgevingsfactoren of door innovatieve formules groeien of krimpen. Dat heeft invloed op de 'vorm' van de ontwerpruimte en daarmee op de mogelijkheden voor nieuwe businessmodellen binnen de ontwerpruimte. Het CRRT-model is hieronder schematisch weergegeven.

CRRT verwijst naar de omgevingsfactoren consumentengedrag, resources, regulering en technologie. Het model helpt organisaties om de omgeving te structureren en een inschatting te maken van de meest relevante omgevingsontwikkelingen. Genoemde omgevingsfactoren alsmede de ontwerpruimte worden hieronder verder besproken.

#### Consumentengedrag

Consumentengedrag is in dit model het waarneembare gedrag van klanten op basis van de waardeperceptie ten aanzien van producten en diensten. De ontwerpruimte kan van vorm veranderen door verschuivingen in klantgedrag; daardoor kunnen competenties meer of minder waard worden. Zo vond 'de Nederlander' het in de jaren tachtig prettig op plastic stoelen van Hartman te zitten. Dat veranderde in de jaren negentig snel; consumenten wilden juist op stoelen van teakhout zitten. Deze snelle verandering van consumentengedrag heeft leverancier Hartman ertoe gebracht teakhouten stoelen te verkopen onder hun bestaande merknaam. Hartman was evenwel synoniem geworden

15. D. Collis, & C. Montgomery, 'Competing on Resources: Strategy in the 1990s', *Harvard Business Review*, July-August, 1994, p. 118-128.

16. D. J. Teece, G. Pisano & A. Shuen, 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 1997, p. 509-533.

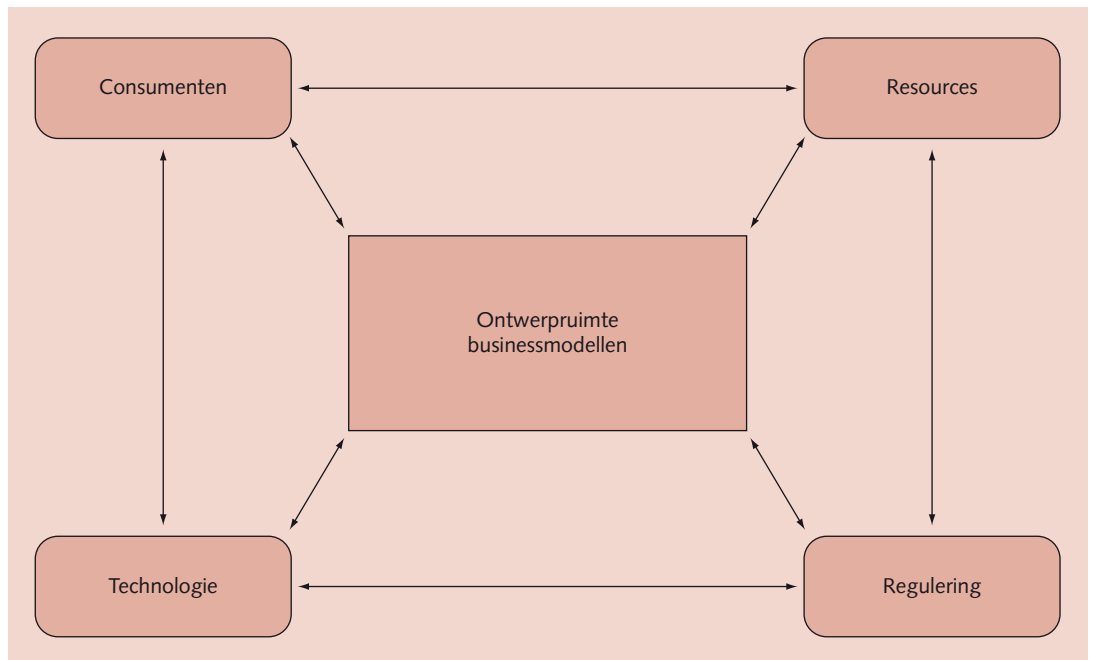
17. E.D. Beinhocker, *The Origin of Wealth. Evolution, Complexity and the Radical Remaking of Economics*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2006.

18. Zie: voetnoot 2.

19. D. J. Teece, 'Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance', Working Paper, Haas School of Business, 2006.

20. D.J. Abbringh, *Trendbreuk, De gevolgen van de digitale golf voor Financiële Dienstverlening*, RTC, 2005.

**Figuur 2. CRRT model**



met plastic en consumenten vonden deze aanpassing niet geloofwaardig. In 2005 is het bedrijf dan ook failliet gegaan.

#### *Resources*

Het betreft hier ongedifferentieerde resources (arbeid, financiën, kennis en grondstoffen). Er zijn organisaties werkzaam die de levering van resources organiseren, zoals arbeidsbureaus, headhunters, uitzendbureaus en banken. Zulke organisaties beïnvloeden de branchepopulatie en spelen in op concrete behoeften. Van belang is te beseffen dat mensen (Human Resources) geen eigendom zijn van organisaties. Dit wordt doorgaans opgelost door contracten af te sluiten met de mensen zelf of met leveranciers van 'Human Capital', zoals uitzendbureaus en detachingsorganisaties. Met financiële resources betreft het bijvoorbeeld investeringskapitaal of geld voor een hypotheek. Communicatie tussen branche en resourcepopulatie vindt plaats via het marktmechanisme. Dat bepaalt mede welke formules mogelijk zijn binnen de branchepopulatie. Zo hebben de schaarste van arbeid en de daarmee gepaarde stijging van arbeidskosten er mede toe bijgedragen dat westerse maatschappijen vanaf de jaren zestig steeds meer op zelfbediening zijn geënt. Er zijn zelfbedieningsmodellen ontstaan die zowel inspeelden op de behoefte aan autonomie van consumenten als op de schaarste van arbeid.

#### *Technologie*

Dit verwijst naar hulpmiddelen, technieken, machines en kennis om input (resources, informatie, ideeën) om te zetten in 'outputs' (producten en diensten).<sup>21</sup> Ook in het domein van de technologie zijn evolutionaire krachten gaande. Die brengen op basis van diverse wetenschappelijke bevindingen en R&D nieuwe producten en diensten voort die een grote invloed hebben op mogelijke businessmodellen in de ontwerpruimte. De aard van deze ontwikkelingen in relatie tot de gebruikers (branchepopulatie) van deze technologie is veelvuldig beschreven.<sup>22</sup> Het gaat hier om technologie die in de markt beschikbaar is om in businessmodellen te gebruiken. Het gaat hier niet per definitie om techniek, maar ook om nieuwe producten of organisatorische vernieuwingen. Vaak liggen aan nieuwe technologie wetenschappelijke bevindingen ten grondslag. Het duurt doorgaans enige tijd voordat deze hun weg vinden naar het publieke domein. Zo werd de eerste digitale camera al in 1982 getoond op de Cebit in Hannover. Het duurde evenwel tot eind jaren negentig voordat het grote publiek er kennis mee kon maken.

#### *Regulering*

Het betreft het samenstel van wet- en regelgeving en bijbehorend toezicht van overheidsinstanties en daaraan gelieerde organisaties. De overheid is hier-

21. R.K. Daft, *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 2001.

22. J.M. Utterback, 'Mastering the Dynamics of Innovation', Boston, Harvard Business School Press, 1994; M.L. Tushman, & P. Anderson, *Managing Strategic Innovation and Change: a collection of readings*, Blackwell, Oxford, 2004.

bij een factor van belang: die kan door nieuwe wetgeving of (de)regulering de ontwerpruimte inperken of verruimen.<sup>23</sup> Nelson heeft de evolutie beschreven van wetgeving en daaraan verbonden juridische instituties (advocatenbureaus, rechtbanken, toezichthouders, overheid).<sup>24</sup> Ook hier is sprake van co-evolutie. Regulering heeft een sterke invloed op de mogelijkheden voor businessmodellen. Regulerende instanties spelen echter ook in op ontwikkelingen rond nieuwe businessmodellen. Organisaties in sterk gereguleerde sectoren zijn extra gevoelig voor veranderingen in wetgeving. Dit ondervonden Arbobedrijven die met de nieuwe Arbowet geen aanspraak meer konden maken op gedwongen winkelen. Ze moesten commercieel werken en hun producten en diensten actief gaan verkopen.

#### *Ontwerpruimte*

Dit is het spectrum aan mogelijke businessmodellen gezien beïnvloedende factoren als consumtengedrag, technologie, resources en regulering. De assumptie is dat het totaal aan mogelijke modellen continu (maar niet gelijkmatig verandert) als gevolg van veranderingen in de beïnvloedende factoren. De verandering van de ontwerpruimte verloopt als een 'interpunctuated equilibrium'; geleidelijke veranderingen worden afgewisseld door plotselinge schokken. Voorbeeld van zo'n Schumpeteriaanse golf van creatieve destructie is de komst van internet, dat impact heeft op de factoren technologie (plaats- en tijdonafhankelijkheid), consumentengedrag (verschuiving van bediening naar zelfbediening), resources (minder arbeid want klant bedient zichzelf) en regulering (aanvullende regelgeving tegen internetfraude). Het is de onderlinge afhankelijkheid van deze factoren die zulke schokgolven kan veroorzaken. Voor de ontwerpruimte heeft de komst van internet ertoe geleid dat veel op persoonlijke verkoop gebaseerde formules teruglopen in groei ten koste van een breed spectrum aan nieuwe businessmodellen.<sup>25</sup>

#### **Proces centraal in ontwerp nieuw businessmodel**

Het vermogen structureel en succesvol te zoeken naar werkzame businessmodellen als basis voor strategische vernieuwing vormt de tweede categorie competenties die organisaties in staat stellen te excelleren in turbulente omgevingen. In het zoeken naar een werkzaam businessmodel is er een groot verschil tussen optimalisatie en ontwerp. Bij de eerste veranderen aannames aangaande context, missie en competenties maar in beperkte mate. De architec-

tuur van het businessmodel blijft intact. Op basis van stapsgewijze verbetering worden het businessmodel en de competenties doorontwikkeld en concurrerend gehouden. Hier tegenover staat de ontwerp vraag als gevolg van cruciale veranderingen in de externe of interne context. Dit hoeven geen grote veranderingen te zijn, maar het kenmerk is dat ze de architectuur (de relatie tussen de onderdelen) van het businessmodel aantasten. Daardoor is een nieuwe architectuur nodig. Opvallend is dat er eigenlijk geen tussenvormen lijken te bestaan tussen optimalisatie en ontwerp. Toen na de Tweede Wereldoorlog de supermarkt in de westerse landen zijn intrede deed, werden verschillende malen hybride vormen uitgetoetst tussen de kruidenier en de supermarkt. Deze zijn allen verdwenen omdat de zuivere supermarktformule superieur bleek aan elke hybride vorm. De keuze lijkt daarom binair: exploiteren van bestaande of exploreren van nieuwe businessmodellen. De zoektocht naar een nieuw businessmodel heeft geen vooraf vormgegeven resultaat. De uitkomst van een ontwerpproces ten behoeve van strategische vernieuwing moet een authentiek en compleet businessmodel voor de specifieke onderneming zijn. Het gaat om meerdere elementen en hun samenhang, interactie en samenstelling. Dit stelt de kwaliteit van het proces centraal. De zoektocht naar goed passende businessmodellen in de ontwerpruimte heeft vooral veel parallellen met de zogenaamde 'innovation journey':<sup>26</sup> "De innovatiereis is een non-lineaire cyclus van divergerende en convergerende activiteiten die zich kunnen herhalen op verschillende organisatorische niveaus wanneer resources worden binnengehaald om de cyclus opnieuw te starten. De zoektocht is een reis met een hoge mate van instabiliteit en een proces van 'learning-by-doing' in plaats van 'learning-before-doing.'"

#### **Dynamische competenties**

Inzicht in de samenhang en dynamiek van de context, samen met het effectief zoeken en vinden van werkende businessmodellen is van groot belang. Dat wordt echter pas effectief wanneer de dynamische competenties aanwezig zijn om hier invulling aan te geven. Gezien de aard van snel veranderende

**Gezien de aard van snel veranderende omgevingen is het van belang dat competenties snel kunnen worden gecreëerd, doorontwikkeld, gerepliceerd, afgestoten en geacquireerd**

23. J. Pfeffer & G.R. Salancik, *The external control of organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row Publishers, 1978.
24. R.R. Nelson, 'Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change', *Journal of Economic Literature*, Vol. 33, No. 1, 1995, p. 48-90.
25. J.G. March, 'Exploration and exploitation in organizational learning', *Organization Science*, 2, 1991, p. 71-87.
26. H. van de Ven, D.E. Polley, R. Garud, & S. Venkatraman, *The Innovation Journey*. Oxford University Press, 1999.



omgevingen is het van belang dat competenties snel kunnen worden gecreëerd, doorontwikkeld, gerepliceerd, afgestoten en geacquireerd. Deze complexe processen leveren het benodigde vermogen om de ontwikkelde businessmodellen te implementeren, parallel met de snel veranderende omgevingen waarin markten ontstaan, snel veranderen en verdwijnen. De belangrijkste variabele voor snelle verandering is tijd. Zonder tijd, in een 'bevroren' context, kunnen organisaties blijven functioneren zonder noemenswaardige veranderingen in hun model. Winter noemt de competenties die hiervoor minimaal nodig zijn 'zero order', of kerncompetenties. Wanneer tijd wel een bepalende rol speelt, dan worden de competenties die bovenop 'zero order' competenties nodig zijn om te functioneren, 'higher order' of dynamische competenties genoemd.<sup>27</sup> De besproken organisaties, zoals bibliotheken, makelaars en krantenbedrijven hebben tientallen jaren goed gefunctioneerd op basis van hun kerncompetenties, maar nu blijkt

dat de dynamische competenties nog moeten worden ontwikkeld. De vraag is of en hoe deze competenties kunnen worden aangeleerd, wanneer organisaties de tijd is gegund.

Uiteindelijk is het nodig dat organisaties contextuele competenties, modelontwikkeling en dynamische competenties zó weten te combineren, dat ze ook in snel veranderende omgevingen kunnen overleven. Alleen dan kan aanpassing het winnen van selectie en kan de gemiddelde leeftijd van vijftien jaar worden verhoogd alsmede de gemiddelde performance gedurende deze periode. Voor bibliotheken, makelaars, krantenbedrijven en financieel dienstverleners kan het hier gepresenteerde gedachtegoed houvast bieden in de worsteling met de eigen businessmodellen in een veranderende realiteit. Het is een kwestie van experimenteren, zonder dat de huidige bedrijfsvoering in gevaar komt. Er moet een delicate balans worden gezocht. Maar het is tevens een interessante zoektocht naar een nieuwe toekomst.

27. S.G. Winter, 'Understanding Dynamic Capabilities', Wharton School, Working Paper, 2002.