

Recensie: Re-inventing Business

Henk Volberda, Frans van den Bosch en Kevin Heij van de Rotterdam School of Management hebben met het boek van 272 pagina's Re-inventing Business een werk uitgebracht met daarin casussen, bevindingen en tips om een businessmodel te innoveren. Sectoren zoals de zorg, vastgoed en life science worden met elkaar vergeleken. In hoeverre is er sprake van innovatie van het Nederlandse zorgsysteem?

Flarden van het boek van prof. Henk Volberda 'De flexibele onderneming' komen terug in zijn nieuwe boek 'Re-inventing Business'. Het is vlotter en begrijpelijker geschreven met veel praktijkcasussen, maar mist daardoor wel enigszins de theoretische diepgang. Het is aan de orde van de dag dat we lezen dat we het businessmodel moeten vernieuwen. De auteurs zoeken naar de verschillen en naar de overeenkomsten van de vele definities van een businessmodel. Handig om kritisch te blijven bij alle initiatieven op het gebied van het 'nieuwe' businessmodel/verdienmodel.

Een aantal sectoren zoals de vastgoedsector, de projectontwikkeling en de zorg zijn, op basis van het uitgevoerde wetenschappelijk onderzoek, in sterke mate gefixeerd op het bestaande businessmodel (dit i.t.t. bijvoorbeeld life science en de voedingsmiddelenindustrie).

Ze hebben, volgens de auteur, een sterke gerichtheid op het blijven exploiteren van bestaande kansen dat leidt tot routines. Die slaan neer in regels, voorschriften, planning- en controlesystemen en gemeenschappelijke normen en waarden. De volgende stap is dat de routine institutionaliseert. Het leren gebeurt alleen nog binnen de bestaande normen en waarden en resulteert slechts in kleinschalige verbeteringen. Managers in dit soort organisaties zijn risicomijdend en hebben een voorkeur voor stabiliteit. De organisatie past zich volledig aan de bestaande omgeving aan, waardoor ze erg kwetsbaar wordt als de omgeving onverhoopt verandert (zoals vandaag de dag in de zorg). Het veranderpotentieel is inmiddels drastisch gereduceerd en de organisatie vervalt in een businessmodel-valkuil. Door fixatie op het bestaande businessmodel wordt de sterkte van de organisatie uiteindelijk de oorzaak van het falen. Diepgewortelde routines en omvangrijke investeringen transformeerden van oorspronkelijk onderscheidende producten en diensten in een blok aan het been.

Belangrijk om uit deze fixatie te komen is het gebruik, van in meer of mindere mate, de vier hefboomen om zodoende het businessmodel te repliceren of te vernieuwen. Cruciaal en een meer dan ooit is behoefte aan ondernemend management (zorgondernemers met die met daadkracht ondernemend gedrag vertonen) en de noodzakelijke organisatieverandering in alle lagen van de organisatie. Naast deze twee hefboomen zijn ook het gebruiken van een nieuwe of verbeterde technologie en co-creatie met leveranciers en klanten katalysators. Het nu nog teveel gesloten organisatiesysteem moet transformeren naar een open innovatie organisatiesysteem.

Kan de organisatie op het juiste moment in de aangegeven richting reageren?

Organisaties met enige mate van vernieuwing lopen aan tegen botsingen die zich voordoen met het bestaande businessmodel. Hierdoor ontstaat het gevaar dat het nieuwe businessmodel niet de aandacht en middelen krijgt om succesvol te worden. Het oude

businessmodel krijgt door de meer zekere rendementen dan weer voorrang op de korte termijn. Het vereist durf en vertrouwen om het businessmodel fundamenteel te wijzigen om nieuwe markten (doelgroepen) te identificeren. Organisaties met meer expertise en kennis zijn sneller in het signaleren en grijpen van kansen wat dan weer zorgt voor de broodnodige aspiraties voor een organisatie en dat verstrekt weer de vernieuwing. Organisaties die nieuwe businessmodellen ontwikkelen zijn flexibel ingericht. Hier passen routines en planning en control systemen en afdelingen niet meer bij. Wilt u die omslag maken dan bent u bereid het bestaande businessmodel ter discussie te stellen, gaat u op zoek naar niet traditionele informatie (hoor niet alleen wat u wilt horen), gaat u op zoek naar de diepere implicaties van trends, heeft u een visie voor de langere termijn en kunt u omgaan met de onzekerheden en de risico's wed dan niet op één paard.

Re-inventing business – Hoe bedrijven hun businessmodel innoveren 272 pagina's
Henk Volberda, Frans van den Bosch en Kevin Heij
Van Gorcum 2013
Paperback 978-90-232-5146-0
1^e druk € 39,95

