

Zoeken

Zoek op alles ▾





'Zorg dat de context van besluiten later duidelijker is'
Een goede papertrail draagt bij aan zekerheid - Advocaat Johan Westerhoef

[Lees hoe](#)

Bestuurder, onderschat uw rol niet

Auteur: **Wisselcolumnist** | Beeld: Mark van den Brink | 21-06-2018

Ontwricht uw businessmodel voordat de concurrent het doet



De vierde industriële revolutie is begonnen. Opkomende disruptieve technologieën als blockchain, *internet of things*, robotisering en kunstmatige intelligentie zullen de werking van tal van markten ontwrichten. Bestaande concurrentievoordelen van gevestigde ondernemingen worden ontwricht. Nieuwe vormen van waardecreatie en waarde toe-eigening (ook wel bekend als businessmodel-innovatie) door geheel nieuwe spelers worden steeds belangrijker. Wie is de nieuwe Uber of Airbnb in uw bedrijfstak? De meeste bedrijven willen deze vraag niet beantwoorden. Ze steken hun kop in het zand. In mijn nieuwe boek *Reinventing Business Models: How Firms Cope with Disruption* blijkt dat circa een op de drie bedrijven nog steeds in de ontkenningfase zit. Die bedrijven falen omdat ze vasthouden aan dezelfde dingen die hen succes hebben gebracht in het verleden.

TIJDELIJK LEIDERSCHAP, BLIJVEND RESULTAAT

OVERBRUGGINGSMANAGEMENT
REORGANISATIE
CRISISMANAGEMENT



Interim Directeuren Sinds 1974

0
shares



Columns

In dit dossier

- [Een eigen stijl](#)
- [Waarde\(n\)vol](#)
- [Een gouden driehoek](#)
- Bestuurder, onderschat uw rol niet
- [Egonut](#)
- [Omgekeerd quotum](#)
- [Noblesse oblige](#)

[Bekijk alle artikelen in dit dossier](#)



Management Scope Rankings

Bekijk hier alle rankings die Management Scope jaarlijks samenstelt.

- [Top-100 Corporate Vrouwen](#)
- [Top-100 Commissarissen](#)
- [Corporate Impact Index](#)



Waar gaat het zoal mis? Blockbuster, Kodak, Nokia en Polaroid zijn bekende voorbeelden uit het verleden. Bedrijven richten zich op kortetermijnprestaties, zijn blind voor waarschuwingssignalen en luisteren slechts naar hun bestaande klanten. Daardoor hebben ze de neiging om disruptie over het hoofd te zien. Uit onderzoek van mijzelf en mijn co-auteurs blijkt dat het management van een onderneming de belangrijkste hefboom is voor succesvolle transformaties. Zo dient dit management tijdig signalen uit de uithoeken van de markt te signaleren, te beoordelen en gepaste actie te ondernemen. Verder spelen managers een prominente rol bij de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen, en bij het introduceren en opschalen ervan. Dit kan via het vrijmaken van medewerkers (denk aan het oprichten van innovatiestudio's of het geven van Googletijd om ideeën op te doen), het faciliteren van een startbudget om te experimenteren met nieuwe businessmodellen en door medewerkers intellectueel uit te dagen en een visie voor te schotelen.

Het is echter maar de vraag in hoeverre het bestaande bestuur succesvol kan zijn in dergelijke businessmodeltransformaties. Een te korte en een te lange aanstelling van een ceo werken vaak averechts en alleen pluriforme managementteams met verschillende expertises zijn succesvol. Ceo's die korter dan drie jaar op de tent passen, zijn vaak alleen maar bezig met het verbeteren van het bestaande businessmodel, terwijl bestuursvoorzitters die er langer dan 13 jaar zitten alleen maar vasthouden aan het bestaande businessmodel.

Let wel: bedrijfsprestaties nemen bij het introduceren van een geheel nieuw businessmodel eerst behoorlijk af. Het bedrijf gaat tijdelijk door een diep dal, ook wel de J-curve genoemd. Sterk leiderschap is nodig om weer uit dat dal te komen en om te voorkomen dat de organisatie terugvalt in de oude situatie. Vooral in zeer competitieve markten is het raadzaam niet alles in te zetten op één nieuw businessmodel, maar snel en kleinschalig te experimenteren met verschillende mogelijke nieuwe businessmodellen. De kosten en risico's van niet succesvolle nieuwe businessmodellen nemen dan af.

Kortom: businessmodel-innovatie is een complex proces waarvan de uitkomsten vaak ongewis zijn. Maar als bestuurder kunt u beter zelf uw businessmodel ontworpen dan dat uw concurrent dit doet. Let daarbij niet alleen op de financiële prestatiecriteria. Vaak bent u dan al te laat. Een vroegtijdig signaal – dat zich aandient voordat de financiële prestaties dalen – is wanneer nieuwkomers aan de randen van uw markt met soortgelijke producten of diensten komen, met een lagere kwaliteit en prijs. Ontken dergelijke signalen niet, maar probeer ervan te leren. Wanneer jonge talenten uw bedrijf verlaten omdat ze het saai vinden, moeten er ook alarmbellen afgaan, net zoals wanneer de doorstroming binnen en naar de top stopt. Kortom, onderschat uw eigen rol bij businessmodel-innovatie niet – die is cruciaal om uw organisatie succesvol door de vierde industriële revolutie te leiden.

Wisselcolumnist: **Henk Volberda**. Hij is als hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid verbonden aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University. Tevens is hij wetenschappelijk directeur van het Erasmus Centre for Business Innovation.

Management Scope selecteerde diverse wetenschappers die in deze wisselcolumn voor het bedrijfsleven belangrijke actualiteiten becommentariëren.

Geïntereiseerd in Management Scope?

Maak kennis met het magazine via een proefabonnement: 3 edities voor €15,- of 6 edities voor €30,-

Vraag een proefabonnement aan

Sponsored



Commissaris worden?

Governance Essentials is dé basisopleiding voor commissarissen en toezichthouders. De opleiding geeft je de benodigde vaardigheden, kennis en inzicht om de rol van commissaris professioneel in te vullen. >> [Lees verder](#)

Meer opinie

Over de rol van de coo bij innovaties

Moonshots, startups, experimenten, *pilots*: snel innoveren is de primaire *driver* voor bedrijfscontinuïteit. Het is essentieel dat innovaties vlot tot stand komen, maar dan? De 'landingszone' van succesvolle innovaties is het werkgebied van de coo. Zo zorgt u voor een geslaagde landing van nieuwe ontwikkelingen in de operatie. ▶

Een eigen stijl

Hoe hoort de zakenman zich te kleden en kun je onze lezers daarover in een column vertellen, vroeg de hoofdredactie van *Management Scope* me. Bij deze een eerste bijdrage. ▶

Anticiperen op een harde brexit

Een Brexit is zo goed als onafwendbaar – en of het een 'zacht' afscheid wordt, is maar zeer de vraag. Het is goed

0 shares



ordelijk vertrek van het Verenigd Koninkrijk uit de Europese Unie. Wat zijn de gevolgen daarvan voor de Nederlandse corporates? In *Management Scope* houden ING-economen de komende tijd een vinger aan de pols. ▶

Bekijk meer recente artikelen ▼

[Contact](#) | [Cookiestatement](#) | [Privacystatement](#) | [Voorwaarden](#)

1

0
shares

