

Duale businessmodellen: 1+1=3



Henk W. Volberda

Het bestaan van verschillende businessmodellen in een bedrijf kan voor conflicten zorgen. Vanwege het gevaar van kannibalisatie van het oude door het nieuwe businessmodel krijgt het nieuwe businessmodel maar beperkte kansen of wordt het afgestoten of beëindigd. De auteurs Paolo Aversa, Stefan Haefliger en Danielle Giuliana Reza van Cass Business School vragen zich in deze *Management Executive* af hoe bedrijven als Netflix en Amazon zo'n succesvol portfolio van businessmodellen hebben ontwikkeld. Combineren ze het ontwikkelen van het nieuwe businessmodel met het uitmelken van het bestaande businessmodel, of stoten ze dat laatste af? Een veelvoorkomende oplossing is het creëren van aparte eenheden, die wel enigszins met elkaar verbonden zijn, om synergie te realiseren. Zo was Nespresso meer dan twee decennia lang een autonome eenheid binnen de Nestlé Groep. Uitgangspunt lijkt te zijn dat de moederorganisatie zich blijft richten op businessmodelrepliatie, terwijl een apart organisatieonderdeel toestemming heeft om aan businessmodelvernieuwing te werken. Maar soms is een dramatische transformatie van de gehele onderneming noodzakelijk om een nieuw businessmodel mogelijk te maken.

Voor kleine, ondernemende bedrijven is dit continu afwisselen tussen nieuwe en bestaande modellen onderdeel van hun bestaan en vormt het de basis van hun concurrentievoordeel. Voor grotere, gediversifieerde ondernemingen zijn volledige businessmodeltransformaties veel ingewikkelder. De bedrijfsgeschiedenis van grote kapitaalintensieve ondernemingen die in cyclische bedrijfstakken opereren, zoals Shell, DSM en Unilever, laat zien dat zij succesvol zijn geweest in het managen van afwisselende cycli van vernieuwing en replicatie. De perioden van businessmodelvernieuwing zijn echter infrequent en relatief kort vergeleken met businessmodelrepliatie.

In een netwerkbusinessmodel richt de regioonderneming zelf een nieuw businessmodel op en besteedt ze de activiteiten van het oude 'achter de schermen'-model uit aan een low-cost provider. Een voorbeeld hiervan is Nike. Deze sportgigant heeft zich in zijn businessmodel toegeleid op het snel realiseren van productontwerpen en marketing, en laat de productie en distributie door pure replicators doen. Ook ASML, de chipmachinefabrikant uit Veldhoven, hanteert een netwerkbusinessmodelfocus. Gezien de snelle technologische ontwikkelingen en korte levenscyclus van chipmachines moeten partners in het netwerk voortdurend innoveren. ASML is in dit netwerk de centrale regisseur van het productienetwerk, het R&D-consortium en het assemblageproces. Met partners die strategische competenties inbrengen bestaan langdurige en intensieve samenwerkingsrelaties.

Maar welke kenmerken hebben bedrijven die meerdere businessmodellen in de lucht houden? Volgens de auteurs van Cass Business School ontwikkelen zij diverse synergieën tussen de verschillende businessmodellen. Zij investeren veel meer in menselijk kapitaal en hebben een veel sterkere gemeenschappelijke identiteit. Tevens worden transformationeel leiderschap en een innovatieve cultuur vaker aangetroffen in dit soort organisaties. Een sterke gemeenschappelijke identiteit helpt deze duale bedrijven om de inherente spanningen en fricties tussen meerdere businessmodellen op te lossen. Geen sinecure voor de meeste ondernemingen. Zo richtte KLM in 1999 de low-cost carrier Buzz op om te concurreren met Ryanair en easyJet. Dit werd geen succes. Saillant detail: de Boeings 737-800 werden na het stopzetten van Buzz overgenomen door Ryanair. Met Transavia was KLM uiteindelijk wel succesvol.

Hoogleraar Strategisch Management & Ondernemingsbeleid, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit en Wetenschappelijk Directeur van het Erasmus Centre for Business Innovation

