

# Strategie en management

Hans Veldman (red.)

Tweede druk



Noordhoff Uitgevers





# Strategie en management

**Dr. Hans Veldman (red.)**

Met medewerking van:

**Drs. Richard Janssen**

**Drs. Roeland van Straten**

**Dr. Jeroen van der Velden**

---

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs-)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave, dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.



1 / 16

© 2015 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Houten, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-85632-8

ISBN 978-90-01-83419-7

NUR 801

# Woord vooraf

Strategie heeft betrekking op de vraag hoe een organisatie bepaalde doelen kan bereiken. *Strategisch denken* vindt plaats op verschillende niveaus en zowel managers als staffunctionarissen dienen van de betekenis van strategisch denken op de hoogte te zijn. Dit boek heeft als doel het begrip strategie vanuit *verschillende invalshoeken* te doorgronden. Ondanks die verschillende gezichtspunten wordt er wel van een bepaalde consensus over de betekenis van strategie uitgegaan en formuleren we het als volgt: *strategie houdt in de richting en afbakening van de activiteiten van een organisatie op de lange termijn, hetgeen de organisatie concurrentievoordeel oplevert door de strategische inzet van middelen, om in een veranderende omgeving tegemoet te komen aan de behoeften van de markten en de verwachtingen van belanghebbenden.*

In de eerste hoofdstukken komt de vraag aan de orde wat de onderscheidende kenmerken zijn van de strategie van succesvolle ondernemingen en hoe het denken over strategie zich in de loop van de tijd ontwikkeld heeft, te weten van een statische naar een dynamische opvatting. Doel van deze hoofdstukken is te laten zien dat het vakgebied strategisch management een *zelfstandige identiteit* bezit en bovendien de *drijfveer* vormt voor de invulling van andere deelgebieden als marketing, finance, logistiek, humanresourcesmanagement en distributie. Hoofdstuk 4 accentueert de industriële context waarin ondernemingen functioneren en hoezeer deze van invloed is op de strategieformulering van een organisatie. Belangrijk in dit verband is dat het denken in bedrijfstakken – of gelijksoortige industrieën waarbinnen men elkaar beconcurrereert – steeds meer ter discussie staat en dat strategie meer en meer benaderd wordt vanuit het denken in nieuwe waarden in plaats van harde concurrentie. Vandaar dat in een apart hoofdstuk aandacht wordt besteed aan de bronnen van waardecreatie en de beperktheid van het benaderen van strategische vraagstukken vanuit slechts een of twee invalshoeken.

Doel van het boek is het inzicht te geven dat er niet alleen vanuit verschillende invalshoeken naar strategie gekeken kan worden, maar dat in het huidige tijdsgewricht met snelle veranderingen en de invloed van de virtuele wereld, strategie meer en meer vanuit een dynamische invalshoek benaderd moet worden. Vandaar dat de laatste drie hoofdstukken in het teken staan van de vraag hoe anders er over groei gedacht kan en moet worden en hoe organisaties en verdienmodellen kunnen transformeren naar een status die beter bij de nieuwe tijd aansluit.

*Strategie en management* is geschreven voor gebruik in economische en bedrijfskundige opleidingen in het hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs. Daarnaast kan het ook goed gebruikt worden voor opleidingen voor het midden- en hoger management, zowel voor de publieke als de private sector.



De auteurs zijn verbonden aan het *Strategy Center* van de *Nyenrode Business Universiteit*. De auteurs danken de student-assistent van het strategy center, Floris Kater, voor al zijn opmerkingen en aanbevelingen het boek nog meer toegankelijk te maken. Het Strategy Center houdt zich bezig met onderwijs en onderzoek op het gebied van 'strategic insight', 'strategy implementation' en 'strategic leadership and execution'. Meer specifiek richt het onderzoek zich op 'business models', 'scenario analysis', 'networks and alliances', 'competitive gaming', 'creating competitive advantage' en de effecten van digitalisering op industrietakken en bedrijven. Deze deelgebieden komen uitgebreid aan de orde in dit boek, geschreven vanuit de gedachte dat strategisch management gekenmerkt wordt door een aantal essentialia waarvan iedere manager in een organisatie op de hoogte moet zijn.

Dr. Hans Veldman, Associate Professor Strategy,  
Nyenrode Business Universiteit  
Najaar 2014

# Inhoud

Effectief studeren 8

## **1 Succesvolle ondernemingen, businessmodellen en strategie 11**

- 1.1 Kenmerken van succesvolle ondernemingen 12
- 1.2 Businessmodellen 21
- 1.3 Profitmodellen 29
- 1.4 Innovatie als overlevingsmechanisme 32
- 1.5 Strategie, interne structuur en bedrijfsprocessen 34
  - Samenvatting 36
  - Vragen 37
  - Casus 38

## **2 Inleiding in strategie 41**

- 2.1 Strategie in historisch perspectief 42
- 2.2 Strategisch management vanuit academisch perspectief 43
- 2.3 Ontwikkeling van het vakgebied strategie 45
- 2.4 Sleutelconcepten van strategie 54
- 2.5 Clustering van de sleutelconcepten 75
  - Samenvatting 77
  - Vragen 79
  - Casus 81

## **3 Contexten van strategie 87**

- 3.1 Strategie voor grote bedrijven en voor het midden- en kleinbedrijf 88
- 3.2 Strategie van publieke organisaties 90
- 3.3 Ondernemingsperspectieven 93
  - Samenvatting 104
  - Vragen 105
  - Casus 106

## **4 Drivers van strategie: finance en interne organisatie 111**

- 4.1 Interne competentie 112
- 4.2 Financiële analyse 113
- 4.3 Finance als motor van strategische keuzes 117
- 4.4 Aandeelhouderswaarde 118
- 4.5 Belangrijke begrippen voor finance 125
- 4.6 Strategische keuzes zien als investeringsbeslissing 129
  - Samenvatting 139
  - Vragen 141
  - Casus 142

- 5 Omgevingsanalyse: bedrijfstak en internationalisering 147**
  - 5.1 Rentabiliteit en bedrijfstakanalyse 148
  - 5.2 Bedrijfstakken als kern van het denken in de twintigste eeuw 151
  - 5.3 Diversificatie 152
  - 5.4 Relatie tussen succes en rentabiliteit en marktaandeel 154
  - 5.5 Internationalisering 157
    - Samenvatting 165
    - Vragen 167
    - Casus 168
  
- 6 Concurrentiestrategieën en scenarioplanning 173**
  - 6.1 Concurrentiestrategieën als opstap naar scenario 174
  - 6.2 Bedrijfstakanalyse en concurrentieanalyse 175
  - 6.3 Prisoner's dilemma 177
  - 6.4 Concurrentieniveaus en strategische groepen 178
  - 6.5 Scenarioplanning 181
    - Samenvatting 194
    - Vragen 196
    - Casus 197
  
- 7 Gedachtescholen van strategie: van planning naar dynamiek 203**
  - 7.1 Scholen van Mintzberg 204
  - 7.2 Ontwerpschool 204
  - 7.3 Planningschool 206
  - 7.4 Positioneringsschool 207
  - 7.5 Ondernemersschool 210
  - 7.6 Cognitieve school 210
  - 7.7 Leerschool 211
  - 7.8 Politieke school 212
  - 7.9 Culturele school 213
  - 7.10 Omgevingsschool 213
  - 7.11 Configuratieschool 214
  - 7.12 Strategievorming op basis van de scholen van Mintzberg 214
  - 7.13 Blue ocean strategy en red ocean strategy 216
    - Samenvatting 218
    - Vragen 220
    - Casus 221
  
- 8 Waardecreatie en strategie 225**
  - 8.1 Bronnen van waardecreatie 226
  - 8.2 Financiering 226
  - 8.3 Balansherstructurering 230
  - 8.4 Autonome groei 231
  - 8.5 Kostenreductie 233
  - 8.6 Synergie 233
  - 8.7 Multiple play 236
  - 8.8 Uitvoering van de waardecreatiestrategie 238
    - Samenvatting 246
    - Vragen 248
    - Casus 249



<b>9</b>	<b>Strategische opties</b>	<b>255</b>
9.1	Offensieve en defensieve strategie	256
9.2	Manier waarop de organisatie strategie benadert	257
9.3	Keuze uit opties voor de strategie	259
9.4	Strategic business intelligence	261
9.5	Strategische modellen als begrenzing van de opties	264
9.6	Brainstormen als hulpmiddel bij strategiekeuze	272
	Samenvatting	274
	Vragen	275
	Casus	276
<b>10</b>	<b>Groei en strategisch management</b>	<b>279</b>
10.1	Nut en noodzaak van groei	280
10.2	Gekochte groei versus organische groei	283
10.3	Strategische groeiopties	285
10.4	Het groeiproces	293
10.5	Randvoorwaarden voor groei	302
	Samenvatting	305
	Vragen	307
	Casus	308
<b>11</b>	<b>Verandermanagement en strategierealisatie</b>	<b>311</b>
11.1	Uitblijven van resultaat na veranderingen	312
11.2	Verbinding tussen strategieformulering en -implementatie	313
11.3	Strategie-implementatie, verandering en verandervermogen	315
11.4	Organisaties in verandering	320
11.5	Transformeren en aanpassen	324
11.6	Kenmerken van succesvol blijvende ondernemingen	332
	Samenvatting	333
	Vragen	335
	Casus	336
	<b>Literatuur</b>	<b>341</b>
	<b>Illustratieverantwoording</b>	<b>345</b>
	<b>Register</b>	<b>346</b>

# Effectief studeren

**18**

strategie duidelijk sprake is van een keuze en niet van businessmodelletheorie. Het is de voorwaarde om te kiezen. Of anders gezegd: de keuze voor een nieuw strategieconcept moet een ander businessmodelletheorieconcept impliceren. Het kan ook zijn dat de keuze voor een nieuw businessmodelletheorieconcept een ander businessmodelletheorieconcept impliceren. Het kan ook zijn dat de keuze voor een nieuw businessmodelletheorieconcept een ander businessmodelletheorieconcept impliceren.

**20**

**SUCCESSVOLLE ONDERNEMINGEN, BUSINESSMODELLEN EN STRATEGIE**

- winstgevend en mogelijk - hoe komen de ondernemingen erin, wat is de strategie en businessmodelletheorie?
- plan is de voorwaarde voor succes. Het ondernemerschap is een proces van aanpak van de onderneming. Het is een proces van aanpak van de onderneming. Het is een proces van aanpak van de onderneming.
- concurrentievervalsing: wat is nodig om een duurzaam concurrentievervalsing te zijn?

**3.3 Profiitmodellen**

Profiitmodellen zijn de manier waarop de onderneming de waarde van de onderneming realiseert. Het is de manier waarop de onderneming de waarde van de onderneming realiseert. Het is de manier waarop de onderneming de waarde van de onderneming realiseert.

**3.4 Businessmodel en profiitmodel Facebook**

Businessmodel en profiitmodel Facebook. In de tekst wordt de relatie tussen de strategie van Facebook en het profiitmodel van Facebook besproken. Het is de manier waarop de onderneming de waarde van de onderneming realiseert. Het is de manier waarop de onderneming de waarde van de onderneming realiseert.

De blauwe woorden zijn belangrijke begrippen en definities die in het hoofdstuk behandeld worden.

Artikelen van het web of uit de krant tonen hoe de theorie in de praktijk zichtbaar is.

**324**

**Samenvatting**

- De strategie wordt voor de grote onderneming meestal als een proces van aanpak van de onderneming beschouwd.
- De strategie wordt voor de grote onderneming meestal als een proces van aanpak van de onderneming beschouwd.
- De strategie wordt voor de grote onderneming meestal als een proces van aanpak van de onderneming beschouwd.

**326**

**Vragen**

1. Geef voorbeelden van strategieformuleringen op ondernemings- of businessmodelletheorie- en op operationeel niveau van de onderneming.
2. Een belangrijke verschil tussen de publieke en private sector zit in de functie van de strategie. Wat wordt met deze functie bedoeld? Geef een voorbeeld van de functie van de strategie in de publieke en private sector.
3. Strategie van het MKB heeft vaak betrekking op strategische samenwerking. Wat is de voorwaarde voor de strategische samenwerking van het MKB en de strategische samenwerking van een grote onderneming?
4. Geef voorbeelden van ondernemingen in de bedrijfsfase die zich richten op basis van een strategie van operationeel efficiëntie.
5. Het operationeel efficiëntie als een duurzame concurrentievervalsing strategie?
6. Op welke wijze kan een onderneming een duurzaam concurrentievervalsing strategie?
7. Welke van de genoemde vier strategische perspectieven hebben volgens jou de grootste invloed op het bedrijfsplan?
8. Hoeveel wordt de onderneming als een onderneming van de strategische samenwerking beschouwd?
9. Bespreek in het kort de voorwaarde en geef bij elke strategie een voorbeeld van een onderneming die het gebied van de onderneming betrekt.
10. Wat zijn de voorwaarde van een strategie van een publieke onderneming? Geef een voorbeeld van een strategie van een publieke onderneming.

**188**

**Casus**

**Hollandse roos bloeit op Ugandese ruipe**

Nu boerders in Nederland hebben Nederlandse roos, nu boerders in Uganda hebben Nederlandse roos. Het is de manier waarop de onderneming de waarde van de onderneming realiseert. Het is de manier waarop de onderneming de waarde van de onderneming realiseert.

**190**

**ONDERNEMINGEN: BEGRIJPEN EN TOEPASSEN**

Wat is de voorwaarde voor de strategie van de onderneming? Het is de manier waarop de onderneming de waarde van de onderneming realiseert. Het is de manier waarop de onderneming de waarde van de onderneming realiseert.

**Vragen**


- 1.1 Van welke internationale ondernemingen is hier sprake?
- 1.2 Wat is de voorwaarde voor het succes van de Nederlandse ondernemingen op de Nederlandse en Ugandese markt?
- 1.3 Zijn Wageningen ondernemingen of handelen gebonden en ja, welke?
- 1.4 Verklaar waarom bij Wageningen een duidelijk verband is tussen corporate strategie en internationale strategie.
- 1.5 Verklaar waarom de bedrijfsfase van de boeren of landbouwers niet van een strategische aard is.

Afsluitende casussen met vragen helpen je met het toepassen en begrijpen van de theorie.

Noordhoff Uitgevers Matthijs Ode | Mijn gegevens | Uitloggen

---

## Strategie en Management - 2e druk 2015



- [▶ Introductie](#)
- [▶ Toetsen](#)
- [▼ Extra](#)
- [Antwoorden vragen](#)
- [Uitwerkingen casussen](#)

[Gebruiksvoorwaarden](#) | [Privacy statement](#) | [Disclaimer](#) | [Contact](#)
© 2015 Noordhoff Uitgevers | 6.6.0


Noordhoff Uitgevers Matthijs Ode | Mijn gegevens | Uitloggen

---

## Strategie en Management - 2e druk 2015


[Home](#)

Strategie en Management - 2e druk 2015 | Toetsen > Hoofdstuk 5

◀ 7 van 10 ▶ 

7 Deze school benadert organisaties intern en extern in termen van machtereelates.

- politieke school
- ontwerpschool
- configuratieschool
- planningschool

◀ 7 van 10 ▶ 

[Gebruiksvoorwaarden](#) | [Privacy statement](#) | [Disclaimer](#) | [Contact](#)
© 2015 Noordhoff Uitgevers | 6.6.0

Op de website vind je onder andere een begrippentrainer en begrippentest en digitale toetsen per hoofdstuk met feedback en studieadvies om te oefenen met de leerstof.



## 1

# Succesvolle ondernemingen, businessmodellen en strategie

*Dr. Hans Veldman*

- 1.1 Kenmerken van succesvolle ondernemingen
- 1.2 Businessmodellen
- 1.3 Profitmodellen
- 1.4 Innovatie als overlevingsmechanisme
- 1.5 Strategie, interne structuur en bedrijfsprocessen

In dit hoofdstuk worden de volgende vragen beantwoord:

- Wat zijn de kenmerken van een succesvolle onderneming?
- Wat is een businessmodel en welke soorten businessmodellen worden onderscheiden?
- Wat is het verschil tussen een businessmodel en een profitmodel?
- Welke snelheden en faseringen van innovatie zijn er en hoe houden deze aspecten verband met succesvolle ondernemingen?
- Waarom is strategic alignment een basiskenmerk van succesvolle ondernemingen?

---

Kenmerken succesvolle ondernemingen 13

Businessmodel 21

Categorieën businessmodel 22

Kernfuncties van een bedrijf 25

Canvas-benadering 26

Bouwstenen van een businessmodel 27

Profitmodellen 29

Innoveren 32

Strategisch management 34

Structuur 35

Strategic alignment 35

## 1.1 Kenmerken van succesvolle ondernemingen

Theorievorming over hoe ondernemingen tot de categorie van meest succesvolle bedrijven gaan behoren en hun succes vasthouden, staat nog in de kinderschoenen. Ondanks de vele publicaties over de best presterende ondernemingen, blijkt het uitermate moeilijk een eenduidige opvatting te formuleren over de criteria waaraan ondernemingen moeten voldoen om een bedrijfsresultaat te behalen dat structureel significant hoger ligt dan dat van de collega's in dezelfde bedrijfstak. Ondernemingen die niet succesvol zijn, wijten dit vaak aan allerlei externe omstandigheden en degenen die wel bovenmaats presteren, menen dat dit wordt veroorzaakt door de interne situatie. Het gevolg is dat uitspraken over succesvolle ondernemingen maar moeilijk met algemene geldigheid gedaan kunnen worden.

Deze paragraaf begint met visies op succesvolle ondernemingen. Vervolgens gaan we in op ranglijsten van succesvolle ondernemingen en op de factoren die het meest verklaren waarom een onderneming tot de categorie succesvolle bedrijven behoort.

### 1.1.1 Visies op succesvolle ondernemingen

Een baanbrekend werk over de redenen dat de ene onderneming wel en de andere niet een sprong voorwaarts maakt, is het welbekende *Good to Great* van Jim Collins (2002). In een uitvoerig onderzoek onder duizenden Amerikaanse bedrijven identificeerde Collins over een periode van vijftien jaar ondernemingen waarvan de beurskoers beter was dan die van concurrenten in dezelfde branche. De auteur verklaarde hun bovengemiddelde prestatie vooral vanuit interne kenmerken. Collins ontdekte dat succesvolle ondernemingen zich vaak focusten op waar ze goed in waren of waarin ze konden uitblinken. Ze lieten zich niet afleiden door de waan van de dag, maar blonken juist uit in discipline en consequent ondernemerschap. Succes werd verkregen door steeds maar weer een duw te geven tegen het grote massieve vliegwiel, zodat er uiteindelijk een punt kwam waarop het sneller draaide. 'Doorzetten, een lange adem hebben en vooral niet opgeven in de doelen die je wilt bereiken' was zijn credo. In deze context maakte hij duidelijk dat de ondernemingen vaak innovatiegeoriënteerd waren, niet om de innovatie zelf, maar omdat zij technologische vernieuwing wisten toe te passen en omdat zij duidelijk gestelde doelen hadden. En ten slotte toonde hij aan dat dramatische veranderingen in de vorm van diversificatie of snelle herstructureringen, al dan niet ingegeven door opringerige beleggingsfondsen, zelden tot succes leidden.

*Good to Great* kreeg vooral aandacht omdat het enkele in het oog springende ontdekkingen presenteerde over leiderschap. Collins' onderzoek wees uit dat het vooral leiders waren met de kenmerken van bescheidenheid, wilskracht en doorzettingsvermogen die de onderneming naar grotere hoogte hadden geleid. De aanvoerders van de tot excellent uitgegroeide ondernemingen koppelden bescheidenheid aan professionele gedrevenheid en onverschrokkenheid. Zij lieten zich vooral leiden door het streven naar een excellente onderneming en niet door hun ego (macht, status en aanzien). In het belang van de onderneming zorgden zij tijdig voor een geschikte opvolger. Collins zag de sleutel tot succes in het humanresourcesmanagement (hrm). Succesvolle ondernemingen kenmerkten zich volgens hem door een hrm-beleid waarin de werving van medewerkers met een mentaliteit van 'niet praten maar poetsen' centraal stond. Volgens hem waren niet de mensen

Good to Great

Interne kenmerken

Technologische vernieuwing

Humanresourcesmanagement

de belangrijkste motor van het succes van een onderneming, maar de *juiste* mensen. 'Good to great'-ondernemingen zoeken eerst de juiste mensen bij elkaar en gaan pas daarna werk maken van een businessplan. De juiste mensen zijn degenen met het karakter, de mentaliteit en de talenten die passen bij de karakters en de idealen van de initiatiefnemers. Specifieke vakkennis en vaardigheden zijn hieraan ondergeschikt. Medewerkers van 'good to great'-ondernemingen zijn overtuigd van hun kunnen en houden fanatiek vast aan de basiscode van de onderneming: beperk je tot datgene waarin je de beste ter wereld kunt worden, tot datgene wat economisch zin heeft en waarvoor je gepassioneerd bent. 'Good to great'-ondernemingen hebben de discipline om eerst 'wie'-beslissingen te nemen en pas daarna 'wat'-beslissingen (visie, strategie, organisatie, beleid enzovoort).

Even belangrijk als de keuze van de juiste mensen is het besef bij succesvolle ondernemingen dat zij zich moeten beperken in hun activiteiten en alleen die handelingen moeten verrichten waarin zij de beste in hun bedrijfstak zijn of kunnen worden. Ze moeten de activiteiten ondernemen waarvan zij de economische principes en gevolgen geheel kunnen voorzien. Collins' opvatting van grootsheid schuilt niet in de eerste plaats in de bedrijfskundige factoren waardoor het bedrijf qua performance boven anderen uitsteekt, maar in het diepgewortelde inzicht in het eigen kunnen en, even belangrijk, de eigen beperkingen. Veel succesvolle ondernemingen danken dat succes aan radicale koerswijzigingen en aan de onderkenning van de eigenlijke kracht van de onderneming (Nokia, Intel, Kimberley-Clark, Océ).

Inzicht in eigen kunnen en beperkingen

Een onderneming hoeft niet in een spectaculair winstgevende bedrijfstak te zitten om toch spectaculaire waarde te kunnen genereren. Belangrijker is dat de onderneming precies door heeft welke economische principes in de bedrijfstak gelden. Succesvolle ondernemingen weten precies waardoor de ratio's gestuwd worden en wat bepalend is voor de winsten. Aandeelhouderswaarde is hier de kern van opereren en daarvoor is inzicht nodig in:

Aandeelhouderswaarde

- het risicoprofiel van de activa en de activiteiten en in de rendementseisen van beleggers;
- het economische rendement van verschillende activiteiten, gerelateerd aan geïnvesteerd vermogen en rendementseisen;
- het patroon van waardebestuwers met de grootste invloed op het potentiële van waardecreatie;
- de waardebestuwers en gemaakte keuzes en de manier waarop deze verstaald moeten worden in een systeem voor management control.

Hoewel het model van Collins niet als blauwdruk voor de succesvolle onderneming opgevat kan worden, blijken 'good to great companies' zeker aan een aantal basisvoorwaarden of -kenmerken te voldoen.

Fred van Eenennaam, hoogleraar Strategy aan de Business Universiteit Nyenrode, constateerde in zijn *Dynamics of Strategy* (2006) eveneens dat succesvolle ondernemingen een aantal opvallende gelijkenissen vertonen, te weten:

- 1 Een succesvolle onderneming heeft een uniek businessmodel, waarin beschreven staat waarmee geld wordt verdiend en op welke manier onderscheidende toegevoegde waarde aan de klant wordt geleverd.
- 2 Succesvolle ondernemingen begrijpen goed in welke business zij werkzaam zijn.
- 3 Succesvolle ondernemingen zijn bereid gecalculeerde risico's te nemen en zijn in staat om hun markt, hun bedrijfstak en zelfs de samenleving,

Kenmerken succesvolle ondernemingen

te beïnvloeden. Van Eenennaam benadrukt dat het nemen van een risico een waarde op zich is en dat het omgaan met risico's en onzekerheid de ziel vormt van de vooruitgang en de kern blijft van het ontstaan van succesvolle ondernemingen. Degenen die dat niet doen, zullen tot de goede bedrijven kunnen blijven behoren, maar nimmer de top in ondernemersland bereiken.

- 4 Succesvolle ondernemingen streven naar integratie, consistentie en verbondenheid in de invulling van hun businessmodel en in de ontwikkeling en de uitwerking van hun strategie.

En toch, hoewel deze kenmerken bij veel succesvolle ondernemingen voorkomen, zijn er vele organisaties die deze kenmerken niet bezitten en toch succesvol zijn. De vraag waarom het ene bedrijf meer succesvol is dan de andere, blijft de bedrijfskunde bezighouden. Net als de vraag hoe het mogelijk is dat sommige ondernemingen meer dan honderd jaar bestaan, zoals General Electric, en er ondernemingen zijn die binnen vijf jaar na hun oprichting in de top 10 van meest winstgevende ondernemingen worden geplaatst, zoals Google, Facebook en ondernemingen die in de bedrijfstak van de grondstoffen werkzaam zijn. Is het een kwestie van goed leiderschap of van het juiste businessmodel? Gaat het om het vermogen om zich te onderscheiden van concurrenten of om het vermogen tot vernieuwen?

In de managementliteratuur zijn vele voorbeelden van onderzoeken te vinden, waarin is gepoogd om succes te definiëren.

In aanvulling op de kenmerken die Collins en Eenennaam formuleerden, noemde Michael Porter (1980) vier aspecten waarin succesvolle bedrijven zich onderscheiden van andere:

- 1 Ze beschikken over een uniek businessmodel.
- 2 Ze begrijpen de economie van hun businessterrein.
- 3 Ze zijn berekenend en zelfs agressief in het nemen van risico's als ze pogen vorm te geven aan de vernieuwing van hun industrie.
- 4 Ze streven naar consistentie en *alignment* via hun businessmodel.

**Uniek  
businessmodel**

Peters en Waterman (1982) kwamen met het concept van de perfecte organisatie met de zeven s, of 7S genaamd: strategy, structure, systems, shared values, skills, staff, style. Een juiste afstemming van deze zeven factoren onderling zou tot succes moeten leiden.

**7S**

Uit onderzoek naar lang bestaande ondernemingen die meerdere generaties wisten te overbruggen, kwamen vier gemeenschappelijke elementen naar voren. De bedrijven kenmerkten zich als volgt:

- 1 Ze waren financieel conservatief en naar buiten gericht.
- 2 Ze hadden het vermogen om zich aan te passen aan de omgeving.
- 3 Ze beschikten over gedeelde waarden en normen.
- 4 Er was tolerantie voor diversiteit binnen de organisatie.

**Vier gemeenschappelijke  
elementen**

Vooral het aanpassingsvermogen van deze ondernemingen bleek bij te dragen aan het overleven van externe veranderingen. Let wel, ieder van deze bedrijven wist in zijn bestaan tientallen crises te doorstaan (De Geus, 1997).

Opvallend is dat veel van de bedrijven die deze onderzoekers hebben aangedragen als lichtend voorbeeld voor het succesvol zijn – met uitzondering van General Electric –, na enige jaren niet langer de eerste plaats bekleedden op de ranglijsten van bijvoorbeeld *Forbes* en *Fortune*.



## Goed leiderschap of juist businessmodel?

- TNT, de postbezorger, was onder invloed van de verdwijnende briefwisselingen en postzegels gedoemd te verdwijnen. De onderneming veerde op door zich te specialiseren in via internet bestelde postpakketten en overweegt zich nu verder te ontwikkelen door middel van het installeren van wasmachines en ander witgoed.
- Nokia was de ster van de jaren negentig, stond onder druk rond de eeuwwisseling, maar werkt nu samen met Microsoft.
- 3M bevond zich volgens het tijdschrift *Fortune* meer dan twintig jaar in de top 3 van de meest innovatieve bedrijven. Wat maakte dat 3M in de periode 2003-2008 van plaats 3 naar plaats 41 is geduikeld? En in 2010 niet meer op de lijst voorkwam?
- Apple werd in 1990 door veel analisten afgeschreven. Nu is het een van de meest succesvolle en bewonderde bedrijven.
- Shell startte in 2009 met de derde concernbrede reorganisatie in deze eeuw. Het bedrijf is het grootste bedrijf van de wereld, maar moest op winstgevendheid zijn concurrenten Exxon Mobile en tot voor kort ook BP voor zich laten.
- Google is sinds zijn bestaan succesvol in een uiterst dynamische markt. In een tijdsbestek van tien jaar heeft dit bedrijf zich weten te vestigen in de top 10 van meest winstgevende bedrijven van de wereld.
- Toyota is door een reeks incidenten met haar autoprodukten in een neerwaartse spiraal terechtgekomen waarvan de stofwolken op dit moment nog niet zijn opgetrokken. Hoe kan het dat deze autogigant die in 2013 de eerste positie onder de autoprodukten wist te bereiken door inventieve productiemethoden, voor de groep uitlopende innovaties en producten en het imago van kwaliteitsleverancier, juist op zijn sterke punten tekortschoot? Is Toyota te veel doorgegroeid? Is de balans te ver doorgeschoten waardoor zij waardevolle principes moest loslaten?
- Het eens zo machtige olieconcern British Petroleum is door onvoldoende kwaliteitscontrole van zijn productieprocessen – het exploiteren van olie – met de ramp in de Mexicaanse golf een overnamekandidaat geworden.



De vraag waarom de ene onderneming wel en de andere niet succesvol is, is dus bijna niet te beantwoorden. Toch is het één van de meest gestelde vragen in de bedrijfskunde. Zij wordt vaak gesteld vanuit de behoefte inzicht te krijgen in succesfactoren. Zo onderzocht het Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE) in 2009 waarom sommige bedrijven sneller groeiden dan andere. Volgens het ACE kenmerkten deze ondernemingen zich 'door een groeigeoriënteerde visie, innovatiedrang, vooral op het gebied van producten en markten', ze werkten samen met andere bedrijven en participeerden in netwerken. De groeiambitie blijkt zeer belangrijk voor het daadwerkelijk realiseren van groei van de onderneming. Wat ook opvalt, is dat de leiders van snel groeiende ondernemingen vaak hoger opgeleid zijn.

Je kunt je afvragen of we moeten blijven zoeken naar de heilige graal voor succes. Er is geen enkel ingrediënt dat eenduidig het succes van een bedrijf bepaalt.

### 1.1.2 Ranglijsten van succesvolle ondernemingen

Het is niet verbazingwekkend dat in de literatuur over succesvolle ondernemingen groei vaak wordt geassocieerd met succes. Zo publiceren gerenommeerde tijdschriften jaarlijks een overzicht van de snelst groeiende, meest winstgevende, meest innovatieve en, luidt de veronderstelling, meest succesvolle ondernemingen in de wereld. Kenmerkend voor deze ranglijsten is dat er verschillende criteria worden gebruikt waarmee ze proberen een verklaring te geven voor het succes van een onderneming. De bekendste lijsten zijn Forbes Global 2000 en Fortune 500.

Forbes stelt sinds 2004 de lijst samen. Bij de ondernemingen die op de lijst staan, werken 75 miljoen werknemers die in 2007 bijna de helft van de mondiale productie voor hun rekening namen. De ranglijst van Forbes is gebaseerd op vier criteria: totale omzet, nettowinst, marktwaarde en totale bezittingen. De Forbes Global 2000 werd voorheen aangevoerd door HSBC Holdings, gevolgd door General Electric en JP Morgan Chase. Onder invloed van de recessie zijn deze ondernemingen ingehaald door de olieproducenten Exxon Mobil, Shell en BP. Behalve omzet en grootte wordt er ook naar innovatie gekeken, en dan ziet de lijst van Forbes er weer anders uit. Dan zijn het vooral virtuele ondernemingen als Google en Apple die de lijst aanvoeren, op de voet gevolgd door ondernemingen die werkzaam zijn in de bedrijfstakken die gerelateerd zijn aan gezondheidszorg of biochemie (Intuitive Surgical, Unilever, Natura Cosmetics).

De Fortune 500 wordt sinds 1994 samengesteld. Op deze lijst staan de grootste ondernemingen ter wereld, waarbij inkomsten en winst de belangrijkste criteria zijn. In de loop van de jaren komen er op de lijst steeds minder Amerikaanse ondernemingen (153) voor en steeds meer bedrijven uit het Verre Oosten. Zo haalde in 2006 Toyota Motors General Motors in, dat toen nog in de top 10 van de lijst stond. Toch zijn het nog steeds Amerikaanse ondernemingen als Walmart en Exxon Mobil die de lijst aanvoeren. Exxon Mobil behaalde in 2007 zelfs een opbrengst van 40 miljard, een winstbedrag dat niet eerder door een onderneming behaald was. In 2013 waren

deze ondernemingen geleidelijk verdrongen door nieuwe ondernemingen. Silver Whaeton, productie en verwerking van zilver, wordt door Fortune als het snelst groeiende bedrijf getypeerd, met op de tweede plaats chipfabrikant Cirrus Logic en op de derde plaats, Baidu, de zoekmachine van China. Ondernemingen uit Brazilië, Rusland en India zijn ook nog steeds de grootverdieners in grondstoffen als olie en mineralen en de verwachting is dat deze landen veel ondernemingen op de toekomstige ranglijsten zullen gaan afvaardigen. In dit opzicht treden zij in het voetspoor van China, dat met maar liefst met 29 ondernemingen vertegenwoordigd is in de Fortune 500. De snelst groeiende Chinese ondernemingen zijn het olie- en chemieconcern Sinopec en computerleverancier Lenovo, die in 2005 de computerdivisie van IBM kocht en de eerder genoemde Chinese zoekmachine Baidu.

Minder bekend maar niet minder relevant is de SEE Top 100, die betrekking heeft op succesvolle niet-financiële ondernemingen in Zuidoost Europa (South East Europe, SEE). Deze lijst is samengesteld uit bedrijven uit Albanië, Bosnië-Herzegovina, Bulgarije, Kroatië, Macedonië, Moldavië, Montenegro, Roemenië, Servië en Slovenië. Het idee achter deze lijst is dat het succes van een onderneming een indicatie is voor de maatschappelijke betekenis die zij vertegenwoordigt. Dit succes wordt dan uitgedrukt in de ratio voor de relatie tussen de nettowinst en het aantal inwoners van een land. De kritiek op deze lijst zou kunnen luiden dat zij een scheef beeld geeft omdat ondernemingen in dunbevolkte of kleine landen hoger scoren dan de ondernemingen die hun hoofdkwartier hebben in een groot land of grote regio met een hoge bevolkingsdichtheid. Toch is dat niet het geval. De meeste ondernemingen vestigen zich immers het liefst in dichtbevolkte regio's, omdat daar meer omzet gegenereerd kan worden. Net als de Fortune 500 en Forbes 2000 wordt de SEE Top 100 aangevoerd door bedrijven die werkzaam zijn in de grondstoffenindustrie, zoals Ina Industrija Nafta (Kroatië), Petrom (Roemenië), Naftna Industrija Srbije (Servië) en Petrol (Slovenië) en Kombinat Aluminijuma Podgorica a.d. (Montenegro).

SEE Top 100

Naast de hiervoor genoemde lijsten kunnen andere overzichten genoemd worden. Bijvoorbeeld de 400 best big American Companies, die ondernemingen vermeldt op basis van hun financiële groeicijfers en de waardering voor hun *corporate governance*.

In tabel 1.1 staat een overzicht van Forbes van de twintig meest succesvolle bedrijven in de periode van 1975-2010. Daarin is te zien dat elke periode een type succesvolle bedrijven kent: waren het eerst de fysieke of productiegerichte ondernemingen die hoog scoorden, vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw werden dat de financieel georiënteerde ondernemingen. Aan het eind van de vorige eeuw zijn de technologisch georiënteerde ondernemingen de lijst gaan aanvoeren en de verwachting is dat in het volgende decennium de ondernemingen dominant zijn, die hun businessmodel gebaseerd hebben op de virtuele wereld.

TABEL 1.1 Succesvolle bedrijven 1975-2010

Rank	Company				
	1975	1990	2000	2005	2010
1	Exxon Mobil	General Motors	General Motors	Walmart Stores	Gazprom
2	General Motors	Ford Motor	Walmart Stores	BP	Exxon Mobil
3	Ford Motor	Exxon Mobil	Exxon Mobil	Exxon Mobil	Industrial & Commercial Bank of China
4	Texaco	Int. Business Machines	Ford Motor	Royal Dutch/Shell	BP
5	Mobil	General Electric	General Electric	General Motors	China Construction Bank
6	Chevron Texaco	Mobil	Intl. Business Machines	Daimler Chrysler	Petrobras
7	Gulf Oil	Altria Group	Citigroup	Toyota Motor	Barclays
8	General Electric	Chrysler	AT&T	Ford Motor	Microsoft
9	Intl. Business Machines	DuPont	Altria Group	General Electric	Walmart Stores
10	ITT Industries	Texaco	Boeing	Total	Vodafone
11	Chrysler	Chevron Texaco	Bank of America Corp.	Chevron Texaco	Procter & Gamble
12	U.S. Steel	Amoco	SBC Communications	Conoco Philips	Intl. Business Machines
13	Amoco	Shell Oil	Hewlett Packard	AXA	Goldman Sachs Group
14	Shell Oil	Procter & Gamble	Kroger	Allianz	Merck
15	AT&T Technologies	Boeing	Insurance Cos	Volkswagen	AT&T
16	Conoco	Occidental Petroleum	Sears Roebuck	Citigroup	Royal Dutch
17	DuPont	United Technologies	American Intl. Group	ING Group	Banco Santander
18	Atlantic Richfield	Eastman Kodak	Enron	Nippon Telegraph & Telephone	Wells Fargo
19	CBS	Marathon Oil	TIAA-CREF	American Intl Group	Johnson & Johnson
20	Occidental Petroleum	Dow Chemical	Compaq Computer	Intl. Business Machines	Bank of China

### 1.1.3 Succesfactoren

Natuurlijk is het succes van ondernemingen niet alleen afhankelijk van de behaalde nettowinst, de opbrengst van de investeringen, de omzetgroei of andere financiële kengetallen. Net zomin als dat de aandeelhouderswaarde als blauwdruk voor de sturing van een onderneming is op te vatten. Ander-

zijds is het financiële resultaat vaak wel het resultaat van succesvol ondernemerschap en kan daarom als criterium voor de plaats op een ranglijst worden gebruikt. Dit neemt niet weg dat niet-financiële factoren evengoed worden onderkend in de discussie over succesvolle ondernemingen. Tegen deze achtergrond heeft het Strategy Center van de Universiteit van Nyenrode sinds 2003 een onderzoek geïnitieerd onder vertegenwoordigers van het Nederlandse bedrijfsleven met de vraag welke factoren volgens hen het meest verklaren waarom een onderneming tot de categorie succesvolle bedrijven behoort. De uitkomst van het onderzoek gaf aan dat er zelfs in deze tijd van teruggang een redelijke consensus bestaat over de factoren die het succes van een onderneming bepalen. Het onderzoek geeft de volgende factoren naar belangrijkheid aan die succes kunnen verklaren:

#### Succesfactoren

- 1 nettowinst;
- 2 opbrengst van de investeringen;
- 3 leiderschap;
- 4 dynamiek in de onderneming;
- 5 innovatiekracht;
- 6 concurrentiekracht;
- 7 duurzaamheid;
- 8 kwaliteit van de service;
- 9 aandeelhouderswaarde;
- 10 internationalisering;
- 11 interne communicatie;
- 12 groei;
- 13 expertise
- 14 externe communicatie;
- 15 toekomstgerichtheid en strategische horizon.

Naast genoemde factoren worden in het huidige tijdsgewricht 'inspelen op een veranderende omgeving', 'leiderschap', en 'innovatie' als de meest belangrijke succesfactoren genoemd. De mondiale recessie zal deze succesfactoren en de weging ervan ongetwijfeld beïnvloeden. Of daardoor de overzichten van succesvolle ondernemingen spectaculair zullen veranderen, is maar de vraag. Bij de ene onderneming zal het innovatie zijn, bij de andere onderneming het leiderschap of het vermogen te veranderen. Het ene model stelt innovatie centraal, terwijl in het andere model leiderschap een centrale plek krijgt. Dat neemt niet weg dat er een consensus is in de overtuiging dat het vaak een combinatie van factoren is die een onderneming succesvol maakt en dat ondernemingen deze factoren goed in lijn weten te brengen met hun interne en externe omgeving.

Succesvolle ondernemingen weten het spanningsveld te beheersen dat elke organisatie kent als het gaat om het bepalen van de strategie: de spanning tussen moeten, willen en kunnen. Het succes van een gekozen ondernemingsstrategie is sterk afhankelijk van het vermogen van een onderneming om strategie, interne structuur en bedrijfsprocessen in onderlinge samenhang op een lijn te krijgen. Ondernemingen die in deze context het predicaat succesvol kregen, waren bijvoorbeeld Ikea, ZARA, Ryanair, Exxon Mobil en, in 2009, Walmart. Laatstgenoemde supermarktketen wist zich goed in de economische neergang te handhaven en kreeg vanwege zijn succes in alignment de prijs voor meest succesvolle onderneming in zowel de Fortune 500 als de Forbes 2000. De volgende recensie illustreert dat succesvolle ondernemingen echter vaak te laat een neergaande lijn herkennen en onderkennen.

## Uit de Apenval

### Het voorkomen van verval en het redden van bedrijven in nood

#### PAUL VERVOORT EN HANS VAN DE VORST

Managers hebben de menselijke neiging de goede resultaten van de onderneming toe te schrijven aan de eigen acties.

Voorals er sprake is van een groot succes, wordt de huidige strategie dieper ingebed en werkt het een bedrijfscultuur in de hand die gestoeld is op de gedachte 'never change a winning team'. Het mogelijke gevolg is dat uitmuntende bedrijven in een crisis geraken, omdat het management de voorkeur blijft geven aan strate-

gieën en activiteiten die gestoeld zijn op voorbijge successen. De neergang wordt vaak te laat onderkend. In het voortreffelijk geschreven 'Uit de Apenval' behandelen bedrijvendokters Paul Vervoort en Hans van de Vorst de oorzaken en symptomen van ondernemingen in verval. Hun ervaring heeft hun geleerd dat in problemen verkerende ondernemingen vaak te maken hebben met een 'reality gap'. Op het moment dat zij geïnviteerd worden om een onderneming door te lichten, blijkt dat het bedrijf er vaak slechter voor staat dan het management wil geloven. De auteurs onderscheiden twee fasen:



- 1 In de recoveryfase zijn de acties erop gericht om het rendement van de onderneming te optimaliseren. Met de juiste combinatie van omzetverhoging, kostenverlaging, investeringen en werkkapitaal moeten de kosten van de onderneming worden verlaagd en de omzet verhoogd. Er gaat dan ook veel aandacht uit naar de verlies-en-winstrekening van de onderneming.
- 2 In de survivalfase heeft het verhogen van de inkomende kasstroom en het verlagen van de uitgaande kasstroom boven alles prioriteit. In deze fase wordt dan ook voornamelijk naar de balans gekeken en met name naar de vlottende activa en kortlopende schulden.

Het belang van het onderscheid in beide fasen is dat de prioriteiten anders komen

te liggen en het geheel verschillende rollen vraagt van de adviseur in de benadering van het management. Het sterke van 'Uit de Aperval' is dat het bol staat van de voorbeelden over hoe managers op een slechte situatie reageren. Zo wordt de casus besproken van een groot uitzendbureau dat vocht voor overleven. Eén werkmaatschappijdirecteur had structureel zijn kasstromen niet onder controle. Er waren voortdurend aanvragen voor kasgeld (cash calls). De crisismanager vertelde hem dat een volgende cash call niet zou worden gehonoreerd. Toen het zover was, hield de crisismanager zijn woord. De werkmaatschappijdirecteur werd bijna gelynch door ruim 250 uitzendkrachten toen hij de salarissen niet kon betalen. Vanaf dat moment nam iedereen de kasstroomprognose uiterst serieus.

## 1.2 Businessmodellen

Succesvolle ondernemingen hebben een onderscheidend businessmodel, ook wel een business design genoemd. Sinds het e-commercetijdperk in de vorige eeuw is begonnen, zijn businessmodellen 'hot'. Meer dan veertig procent van de Fortunes lijst van 500 ondernemingen maakte melding van hun businessmodel.

### Businessmodel

#### 1.2.1 Definitie, inhoud en soorten businessmodel

De term businessmodel wordt gebruikt om het succes van een onderneming te duiden, dan wel om aan te geven hoe een organisatie de verschillende activiteiten gebruikt om toegevoegde waarde voor klanten te genereren. Het beschrijft de manier waarop de organisatie de visie op de business operationaliseert, zaken doet en geld verdient. Zo verdient bijvoorbeeld Spotify geld door middel van Facebook, mobiele telefoon en download op de pc, Facebook door middel van advertenties en Apple door de verkoop van fysieke en virtuele producten.

Een dominant businessmodel bestaat niet: elke onderneming hanteert een uniek model en dat maakt een definitie ervan een moeilijke opgave. Zo kan bijvoorbeeld het succes van autofabrikant Toyota en, hiermee samenhangend, de neergang van General Motors moeilijk alleen maar vanuit de door hen gehanteerde businessmodellen worden verklaard. Datzelfde geldt voor bijvoorbeeld ondernemingen die succesvol internationaliseren door middel van sourcing of voor het bank- en verzekeringswezen dat efficiency-operaties uitvoert ter verhoging van de aandeelhouderswaarde. Maar met de verklaringen voor succesvol ondernemen is nog niet gezegd dat zij ook een succesvol businessmodel hebben.

Integendeel, ondanks spetterende en bijna sexy presentaties, geven de modellen vaak geen afdoende verklaring voor het succes of falen van een onderneming. De reden hiervan is dat slechts weinig organisaties in staat zijn een goede operationele strategie aan hun businessmodel te hangen, laat staan dat er op de verschillende niveaus van de onderneming een eenduidige opvatting heerst over wat de kern van het businessmodel is.

Het Strategy Center van Business Universiteit Nyenrode hanteert de volgende definitie voor een businessmodel:

#### Businessmodel

Een businessmodel geeft de dominante logica van een onderneming weer door te beschrijven hoe ze de activiteiten organiseert om waarde te creëren en te verzilveren.

#### Doel businessmodel

Het begrip businessmodel wordt vooral gebruikt om aan te geven dat een bedrijf een ontwerp heeft waarmee getracht wordt omzet te genereren. Het is een samenvatting van de manier waarop een bedrijf haar klanten weet te bedienen. In dit kader is het ook belangrijk te vermelden dat een businessmodel zowel betrekking heeft op strategie als op de manier waarop het uitgevoerd wordt. Het is in het kort de optelsom van hoe een onderneming:

- klanten of segmenten selecteert en structureel aan zich weet te binden;
- het product- of dienstenaanbod definieert en naar de segmenten weet te differentiëren;
- nut of toegevoegde waarde creëert voor haar klanten;
- beschikbare resources inzet;
- winst weet te genereren.

### 1.2.2 Categorieën businessmodel

Een nauwkeurige blik op businessmodellen leert echter dat ondernemingen vaak op een andere manier geld verdienen dan op het eerste gezicht lijkt. Autoproducent General Motors overleefde de eerste depressie van de 21<sup>ste</sup> eeuw omdat zijn onderneming diep verankerd was in de bank- en verzekeringsbranche, Ryanair gebruikt het product 'snelle vluchten' om geld in de hotelbranche te verdienen en vastgoedonderneming Q-park maakt beton rendabel door het verhuren van parkeerplaatsen. Het gaat erom dat ondernemingen activiteiten in de ene bedrijfstak gebruiken om geld te verdienen in een andere bedrijfstak.

De manier waarop ondernemingen geld verdienen, verandert ook razend snel. Zo wordt er tegenwoordig steeds intensiever gebruikgemaakt van sociale netwerken en communiceert meer dan negentig procent van de Nederlandse internetgebruikers ongeremd met bellen via het web (voip), chat of videogesprek. En dat gebeurt niet alleen via de pc, maar ook met de mobiele, de tablet of de smartphone en dat alles via gratis of niet gratis te downloaden apps. Het verdienmodel of businessmodel van de telecomsector kraakt onder de explosieve groei van dit 'gratis' dataverkeer. De melkkoeien van mobiel spraak- en sms-verkeer hebben hun beste tijd gehad en de vraag is hoe de telecombedrijven nu geld moeten gaan verdienen of, anders gezegd, zij moeten opnieuw hun businessmodel gaan inrichten. Ondernemingen in welke sector dan ook, kunnen alleen maar overleven indien zij *in staat zijn* hun verdienmodel aan te passen.



In de literatuur bestaat er overeenstemming over het feit dat er drie categorieën businessmodellen bestaan:

- 1 Het **revenue**model heeft een strategische invalshoek en verwijst naar de specifieke manieren waarop de onderneming met een businessmodel in staat is om opbrengsten te genereren.
- 2 Het **bedrijfs**structuurmodel heeft betrekking op de inrichting van de onderneming en refereert aan de architectonische configuratie van een organisatie.
- 3 Het **geïntegreerd** businessmodel benadrukt dat het model op zich uniek is en bestaat uit elementen die er primair op gericht zijn om waarde te creëren voor klanten en om succesvol te concurreren in de markt.

Revenue**model**Bedrijfs-  
structuur**model**Geïntegreerd  
business**model**

1

Deze verschillende typen businessmodellen geven aan dat er vele wegen zijn om bedrijfskundige vraagstukken te categoriseren en te analyseren en dat managers verschillende modellen kunnen hanteren om bedrijfskundige problemen vanuit verschillende perspectieven te benaderen. Een voorbeeld van een bedrijf dat het businessmodel veranderde is Dell.

NRC HANDELSBLAD, 9 JUNI 2007

## De truc van Dell is uitgewerkt

**Michael Dell bedacht ooit dat Dell beter zelf zijn pc's aan de klant kon verkopen dan via de winkel. Nu komt de oprichter daar van terug.**

Oprichter Michael Dell legt uit waarom. De opperpriester van het 'direct from Dell-model' heeft nog geen half jaar na zijn terugkeer als topman het einde afgekondigd van Dell's strategie om computers zelf bij de klant thuis te brengen, niet via de winkel. Dell werd de grootste verkoper van pc's door ze goedkoper te maken dan ooit. Dat kon doordat het bedrijf de tussenpersoon oversloeg. Bedrijven en particulieren konden hun computer zelf bij Dell bestellen, via de telefoon of internet, en zelf kiezen welke onderdelen zij wilden hebben. Pas als de bestelling binnen was, zette Dell het apparaat in elkaar. Een revolutionair model waarmee de nieuwkomer oude pc-makers als IBM en HP achter zich liet. Maar, zei Michael Dell gisteren in een gesprek met Europese journalisten: 'Raad eens waar klanten in computerzaken nu naar vragen, en wat er dan niet is?' Juist, Dell. Want de tijden veranderen, en dat heeft Dell gemerkt. De winst kelderde vorig jaar, concurrent HP kreeg zijn eerste plaats op de

pc-markt weer terug. Dus vandaar dat de Dell-computer straks ook bij het Amerikaanse supermarktconcern Walmart ligt. En gisteren verzekerde Michael Dell dat het geen experiment is, maar dat er nog vele andere winkelketens zullen volgen. Zo wil het bedrijf de consument beter bedienen. 'Het is nogal wat om te zeggen dat je een bedrijfsmodel had dat goed werkte maar dat niet meer voldoet', zei Dell. 'De oprichter in het bijzonder is dan in de positie om te zeggen: we gaan het anders doen.' Terwijl Dell het grootste deel van zijn omzet bij bedrijven boekt, komt de meeste groei in de pc-markt nu van consumenten. En die willen geen grijs bakbeest meer, maar gaan naar een computerwinkel voor een laptop. Die verschuiving is één van de redenen dat Dell zijn marktleiderschap is kwijtgeraakt. Verder is ook de concurrentie efficiënter en goedkoper geworden. Om marktaandeel te behouden heeft het bedrijf vorig jaar de prijzen net te veel laten zakken, wat leidde tot een spectaculaire winstval. Het is lang niet het enige probleem van Dell. Gebruikers lieten het merk in de steek omdat de eens geprezen, maar te veel uitgekledde klantenservice hen

tot wanhoop dreef. En vorig jaar zomer moest het bedrijf zijn grootste terugroepactie ooit doen, toen 4,1 miljoen laptop-batterijen brandgevaarlijk bleken. De foto's van een brandende Dell-laptop gingen de hele wereld over. Verder loopt er een onderzoek van de Amerikaanse beursautoriteit SEC naar onregelmatigheden in de

boekhouding, waardoor het bedrijf waarschijnlijk verschillende jaarrekeningen zal moeten herzien. Michael Dell heeft dus veel te doen. Vorige week kondigde hij aan dat 10% van de banen het komend jaar verdwijnt. Dell geeft toe dat het een lange weg wordt, en dat de financiële resultaten voorlopig niet altijd goed zullen zijn.



### 1.2.3 Relatie tussen kernfuncties en businessmodel

In de loop van de tijd zijn er vele businessmodellen ontwikkeld en bijna allemaal waren ze erop gericht de onderneming een langdurig concurrentievoordeel te laten behalen. Maar de dynamiek van markten en bewegingen in de bedrijfstak nopen ondernemingen hun businessmodellen voortdurend opnieuw te bekijken en in te richten. Vaak wordt bij deze nieuwe inrichting gebruikgemaakt van *Unbundling the corporation* van Hagel en Singer (1999). Deze auteurs stellen zich op het standpunt dat de keuze van inrichting van de onderneming afhankelijk is van de interactiekosten, waarmee tijd en geld bedoeld worden die nodig zijn om tastbare en niet-tastbare goederen uit te wisselen. Deze uitwisseling kan plaatsvinden binnen de bedrijfstak, binnen het bedrijf zelf of tussen bedrijven werkzaam in verschillende bedrijfstakken. Bedrijven streven er vaak naar zich zo efficiënt mogelijk te organiseren en een gevolg hiervan is dat activiteiten uitgevoerd worden zolang dit goedkoper is dan uitbesteden.

Onder invloed van internet zijn de markten transparanter geworden, is de concurrentie toegenomen en zijn nog meer bedrijven zich gaan specialiseren. Het gevolg hiervan is dat activiteiten die voorheen onder de kernactiviteiten

van een onderneming werden geschaard, nu eerder worden losgekoppeld en uitbesteed. 'Make or buy' is een steeds vaker terugkomende strategische vraag en deze vraag heeft natuurlijk veel te maken met de inrichting van het businessmodel. De beslissing op de vraag welke activiteiten de onderneming intern houdt en welke zij uitbesteedt, hangt volgens Hagel en Singer samen met de drie kernfuncties die in elk bedrijf bestaan, namelijk die van productinnovatie, klantrelatiemanagement en infrastructuurmanagement. Volgens Hagel en Singel hebben deze drie kernfuncties van een bedrijf hun eigen karakteristieken in termen van economie, concurrentie en cultuur; de keuze voor één van de functies bepaalt in sterke mate de inrichting van het businessmodel. Zie tabel 1.2.

Make or buy

Kernfuncties van een bedrijf

1

TABEL 1.2 Kernfuncties volgens Hagel en Singer

Karakteristieken	Kernfuncties		
	<i>Productinnovatie</i>	<i>Klantrelatiemanagement</i>	<i>Infrastructuurmanagement</i>
<i>Economie</i>	Vroege marktentree met lage prijs en groot marktaandeel; snelheid is de sleutel.	Hoge kosten van klantacquisitie om een groot marktaandeel te verkrijgen; 'economies of scope' is de sleutel.	Door hoge vaste kosten van essentieel belang een groot volume te genereren om lage gemiddelde kosten te genereren; 'economies of scale' is de sleutel.
<i>Cultuur</i>	Werknemergericht, accent op ontwikkeling en creativiteit van medewerkers.	Hoog servicegeoriënteerd, cultuur van 'klant komt eerst'.	Kostenfocus, nadruk op standaardisatie, voorspelbaarheid en efficiency.
<i>Concurrentie</i>	Veel kleine spelers, 'battle for talent', lage barrières voor toetreding.	Strijd om 'scope', snelle consolidatie, een paar grote dominante spelers.	Strijd om 'scale', snelle consolidering, een paar grote dominante spelers.

De keuze betreffende 'make or buy' wordt bepaald door het gekozen businessmodel. Zo is snelheid het sleutelwoord wanneer de onderneming de kernfunctie van productinnovatie als uitgangspunt neemt. Hoe sneller de onderneming een innovatie op de markt kan lanceren, des te groter de mogelijkheid is dat zij de gewilde prijspremium kan vragen en een structureel marktaandeel kan behalen. Innovatie door medewerkers is de kern van het model. In beginsel verkrijgt de onderneming een bepaald marktaandeel, maar dat aandeel verandert geleidelijk doordat nieuwe spelers door middel van acquisities het speelveld verkleinen.

Productinnovatie

Bij het businessmodel van klantrelatiemanagement staat het opbouwen van langdurige klantrelaties centraal, dus gaat het om het bereik of de scope. Het bestaansrecht van dit businessmodel is er als de onderneming in staat is in de verwerving van de loyaliteit van klanten de baten groter te laten zijn dan de kosten die gemaakt zijn. Dit soort organisaties ontstaan in de markt wanneer de verschillen tussen de concurrerende productvarianties kleiner worden en de onderneming dan in onderscheidende waarden probeert te differentiëren, vaak op service.

Klantrelatiemanagement

Terwijl bij de eerste twee businessmodellen snelheid respectievelijk bereik centraal staan, heeft de schaal de beslissende rol in het derde businessmodel, met als kernfunctie infrastructuurmanagement. In dit derde model

Infrastructuurmanagement

streeft het management naar efficiency en worden bedrijfsactiviteiten zo routinematig mogelijk opgezet. Lagere gemiddelde kosten en operatie zijn de credo's in dit model. Dit type organisatie dient zich aan op de markt wanneer de transactiekosten dalen en er gespecialiseerde bedrijven ontstaan die gestandaardiseerde taken uitvoeren in opdracht van ondernemingen die deze afgestoten hebben.

Belangrijk is het om te beseffen dat een keuze voor een bepaald businessmodel de consequentie inhoudt dat er bepaalde bedrijfsonderdelen uitbesteed of afgestoten moeten worden, dan wel binnengehaald moeten worden. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan, want deze strategische beslissing heeft grote gevolgen voor de onderneming en haar personeel. De keuze voor het outsourcen of het acquireren van bepaalde bedrijfsonderdelen kan alleen maar plaatsvinden als er een rotsvastе overtuiging is dat een bepaald businessmodel bij de specifieke bedrijfssituatie past.

### 1.2.4 Relatie tussen ondernemingsstrategie en businessmodel

De hoofdreden voor het gebruiken van en het denken over modellen is dat het een kader vormt voordat de formulering van de strategie kan plaatsvinden. In de benadering van de strategische keuzes staat steeds de vraag centraal van *wie*, *wat* en *hoe*. Bij de inrichting van het businessmodel moet steeds stilgestaan worden bij de vraag voor welke marktsegmenten of klanten de onderneming kiest (*wie*), welke producten en diensten zij aan deze klanten gaat leveren, de zogenoemde waardepropositie (*wat*), en op welke manier zij het *wat* naar de *wie* brengt.

#### Uitwerken strategische doelen in businessmodel

Een goede formulering van een businessmodel heeft een positieve uitwerking op het denken over strategie van de onderneming. Toch is het opvallend dat er weinig duidelijkheid bestaat over wat een businessmodel is. Dit gebrek aan overeenstemming hangt natuurlijk samen met het gegeven dat verschillende ondernemingen en verschillende sectoren ook verschillende businessmodellen hebben, die bovendien voor elke onderneming anders zijn en hierdoor moeilijk met elkaar te vergelijken zijn. Zo zette Sun Microsystems in op een beleid waarin zij op gestandaardiseerde wijze chips en software op de markt bracht, terwijl Apple Computers haar model juist centreerde rond het uitgangspunt van differentiatie en customer relationship. Zo outsourcет sportschoenfabrikant Puma de meeste activiteiten en concentreert hij zich verder volledig op de marketing, terwijl concurrent Nike het meeste zelf en centraal begeleidt.

In de literatuur is veel onderzoek te vinden over de manier waarop ondernemingen hun businessmodel inrichten. Een belangrijke auteur op dit gebied is Osterwalder en zijn canvas-benadering van het businessmodel. Zijn definitie van een businessmodel is dat het de grondgedachte bevat hoe een organisatie waarde creëert, levert en weet te behouden. In het kort ziet Osterwalder de zin van een businessmodel in de volgende doelen:

- de manier waarop de onderneming segmenteert en positioneert;
- de manier waarop de onderneming toegevoegde waarde voor de klanten creëert;
- de manier waarop en welke resources de onderneming aanwendt;

- de manier waarop de onderneming omzet genereert;
- de manier waarop de onderneming een duurzaam concurrentievoordeel kan behouden.

Deze doelen worden dan gevat in een businessmodel dat volgens hem negen componenten of bouwstenen bevat, te weten:

- 1 klantsegmenten;
- 2 waardeproposities;
- 3 kanalen;
- 4 klantrelaties;
- 5 inkomstenstromen;
- 6 key-resources;
- 7 kernactiviteiten;
- 8 key partners;
- 9 kostenstructuur.

**Bouwstenen  
van een  
businessmodel**

1

Zie tabel 1.3.

**TABEL 1.3** Bouwstenen van een businessmodel

Pilaar	Bouwsteen van het businessmodel	Omschrijving
Product	Value proposition	Het aanbod van het bedrijf, zowel in product als service, vertaald naar de gepercipieerde waarde voor de klant
Customer interface	Doelgroep	De klant of klantgroep waar het bedrijf zich met de value propositions op richt; karakteristieken van een (potentiële) klant
	Distributiekanaal	De manier waarop contact met de klant gelegd wordt
	Klantrelatie	De manier waarop de relatie met de klant opgebouwd is
Infrastructure management	Value configuration	De activiteiten die ondernomen moeten worden en de bronnen die aangevoerd moeten worden om waarde voor de klant te realiseren
	Capability	De herhalende stappen die gezet moeten worden en de kerncompetenties die de onderneming moet gebruiken om waarde voor de klant te realiseren
	Partnership	De samenwerkingsverbanden met andere bedrijven die invloed hebben op het succes van het businessmodel
Financiële aspecten	Kostenstructuur	Het geld dat gebruikt wordt om alle onderdelen van het businessmodel te laten werken
	Revenuemodel	De manier waarop de onderneming meerwaarde realiseert, kortom, het verdienmodel

Bron: Osterwalder, 2004

### Aanpassen van het businessmodel aan (nieuwe) strategie

Uit tabel 1.3 blijkt dat de meeste componenten van het businessmodel trekking hebben op het besef dat ondernemingen geld moeten verdienen door zich te blijven onderscheiden van de concurrenten. Dit wil echter niet zeggen dat ondernemingen hiermee ook hun strategie geformuleerd hebben. Want hoe moeilijk de definitie van een businessmodel ook is, één ding is het zeker niet, namelijk een strategie! Een businessmodel is een manier om strategische keuzes van de onderneming te testen of kracht bij te zetten, het is in zichzelf geen strategie. Maar wat is dan de relatie tussen de ondernemingsstrategie en een businessmodel? Het verband is dat er bij

strategie duidelijk sprake is van een keuze en dat een businessmodel deze keuze en de uitvoering ervan illustreert. Of anders gezegd, de keuze voor een nieuwe strategie genereert een ander businessmodel. Een businessmodel belichaamt een reeks keuzes. Met behulp van het model kan de reeks keuzes getest en geanalyseerd worden op consistentie en hoe zij elkaar versterken.

Een aardig voorbeeld van het aanpassen van het businessmodel bij het maken van een strategische keuze, geeft de divisie OnStar van General Motors eind jaren negentig. OnStar wilde de productie van draadloze producten ter hand nemen en deze integreren in het ontwerp van zijn auto's. De vraag was of OnStar de industrietak van telematica, met al zijn kansen en drang naar innovatie, nu op zichzelf moest beoordelen en ook als zodanig moest benaderen met grote investeringen in infrastructuur, of dat zij het ontwerp van deze producten louter als onderdeel van de autoproductie moest zien. Deze vraag leidde tot een aantal mogelijke strategische beslissingen, bijvoorbeeld op het gebied van positionering (opzetten nieuw service center of inbouwen bij bestaande autoproductie), installatie (in de fabriek of door anderen), product scope (alleen voor GM-auto's of ook verkoop aan andere autoproducenten), call center (insource, outsource) en toepassingsontwikkelingen (insource, outsource). Uiteindelijk koos OnStar voor de markt van de telematica, dus werd er een aparte service business ontwikkeld. Het gevolg was dat OnStar een succesvolle speler in de bedrijfstak van de telematica werd en in die markt een aandeel verwierf van meer dan tachtig procent. Bovendien ging zij samenwerkingsverbanden aan met Honda, VW, Isuzu, en ging zij nauw samenwerken met belangrijke contentproviders als Dow Jones en Fidelity Investments.

Onderzoek heeft aangetoond dat, hoe groot de onderlinge verschillen tussen businessmodellen ook zijn, organisaties succesvoller zijn als ze een helder en goed geformuleerd businessmodel hebben. Problemen ontstaan meestal doordat organisaties niet in staat blijken een goede operationele strategie aan hun businessmodel te hangen. Dat hangt dan weer samen met het gegeven dat ondernemingen niet altijd goed de economische principes doorzien van de bedrijfstak waarin ze werkzaam zijn. Businessmodellen helpen bij het concretiseren van de business en bij het evalueren van een gekozen strategie, maar zij dwingen de onderneming ook los te komen van de bestaande oplossingen en het gevoerde bedrijfsbeleid. OnStar (zie hiervoor) kwam namelijk tot haar keuze voor de telematica door voortdurend businessmodellen te ontwerpen, terwijl zij duidelijk probeerde te maken wat de gevolgen voor de keuze waren voor de verschillende elementen van de onderneming. Zo probeerde deze divisie de economische principes van de bedrijfstak van de telematica te doorgronden. Had zij dat niet gedaan, dan waren de pogingen om businessmodellen te formuleren louter een theoretische exercitie geweest. Vandaar ook dat bij de discussie over de invoering, keuze of verandering van het businessmodel de discussie altijd moet gaan over de volgende elementen van het model:

- waardepropositie: op welke behoeften wordt ingespeeld, welke waarde wordt er vanuit de klantperceptie gecreëerd;
- marktsegment: voor welk segment formuleert de onderneming de waardepropositie;
- structuur van de waardeketen: welke positie wordt gekozen, welke activiteiten worden zelf gedaan en welke uitbesteed;

- winstgeneratie en marge: hoe komen de opbrengsten tot stand, via verkoopbeleid of kostenopbouw;
- plaats in de waardeketen: hoe vindt het onderscheid van concurrenten plaats en hoe kan het onderscheid lang vastgehouden worden;
- concurrentiestrategie: wat is nodig om een duurzaam concurrentievoordeel op te bouwen?

## 1.3 Profitmodellen

Terwijl businessmodellen gaan over de vraag op welke wijze de organisatie geld maakt, gaan profitmodellen over de vraag op welke wijze de organisatie winst maakt. Dat is een belangrijk verschil, want hoewel in het businessmodel vaak het creëren van waarde uitgedragen wordt, is het ook zaak om deze waarde binnen te halen.

Een mooi voorbeeld van het feit dat het soms moeilijk is om winst te genereren, is de zoekmachine Yahoo!. Voor menig individu had en heeft Yahoo! met haar voortdurende uitbreidende aanbod van diensten, zoals zoeken op het web, e-mailaccounts, sterke informatie over financiële markten, 'hartelijke groeten kaarten' en routeplanners, een geweldige waarde. Het feit dat Yahoo! als zoekmachine het meest bezocht werd gaf aan dat consumenten de provider zeer waardeerden. Maar opvallend is dat deze waarde amper in winst omgezet kon worden. Pas in 2001 vond de onderneming een manier om haar waarde in winst om te zetten, door diensten aan te bieden op het gebied van digitale muziek, download-voordelen en online games. Kortom, hier geldt 'potential value is not actual value'. Het marktaandeel is geen goede indicator voor de prestaties van de onderneming, de ROI is de maatstaf. Sterker nog, een laag marktaandeel kan toch een hoge ROI betekenen, en omgekeerd.

Profitmodellen

ROI

NRC HANDELSBLAD, 24 APRIL 2014

## Businessmodel en profitmodel Facebook

Het gaat goed met Facebook. En dat is een *understatement*. Het bedrijf van Mark Zuckerberg presenteerde gisteren cijfers over het eerste kwartaal. Facebook zette 1,8 miljard euro om, een stijging van 72 procent ten opzichte van het jaar ervoor. De winst, 460 miljoen euro, verdrievoudigde naar 0,18 euro per aandeel. Dat is ver boven verwachting. Facebook heeft een paar drukke maanden achter de rug. Het bedrijf kocht in februari berichtendienst Whatsapp voor 13,7 miljard euro. Een maand later werd Oculus Rift, maker van *virtual reality*-brillen, ingelijfd voor 1,4 miljard. Dit zijn de diensten die Facebook klaar moeten stomen voor de toekomst. Beide aankopen zijn nog niet definitief beklonken en hadden geen invloed op de cij-

fers. Ze zijn wel bepalend voor de strategie van Facebook, dat meer wil zijn dan een site waar de 1,28 miljard gebruikers af en toe een foto plaatsen. Het Facebook van de toekomst is het internet, zo is het ideaal van Zuckerberg. Alles wat we online doen – chatten, lezen, netwerken – gaat onder Facebook-vlag en binnen het Facebook-domein. Het gaat bij Facebook, pleitbezorger van een 'open en verbonden wereld', de laatste tijd vooral over privacy en advertenties. Bij de beursgang in mei 2012 werd gevreesd dat het bedrijf er niet in zou slagen een goed advertentiemodel voor mobiele gebruikers te ontwikkelen. Facebook leek in eerste instantie de slag om mobiel te missen. De app was niet in orde en adverteerders reageerden terughoudend.

Maar het bedrijf heeft zich gerevancheerd. Het is nog lang geen Google, dat een factor acht groter is in advertentie-inkomsten, maar Facebook is wel bezig een serieuze concurrent te worden. Het afgelopen kwartaal werd ruim 1,6 miljard euro omgezet in advertenties, waarvan bijna tweederde op mobiel: een groei van ruim 80 procent. Er zijn ook vragen. Want hoe hard kan Face-

book blijven groeien in gebruikersaantallen? In Europa en de Verenigde Staten hebben zelfs opa en oma en de hond een Facebook-account; het plafond is bereikt. Een zorgwekkende trend voor het bedrijf: tieners keren zich af van Facebook. Vorig jaar gaf het bedrijf voor het eerst toe zich zorgen te maken over deze afname van jong publiek.

#### Koers Facebook, in dollars



Bron: NRC Handelsblad, 24 april 2014/MJ/Bloomberg

#### 1,6 miljard euro zette Facebook het afgelopen kwartaal om met advertenties

Gelukkig voor Facebook wordt er per gebruiker wel steeds meer verdiend. Deze week lekte uit dat Facebook werkt aan een nieuw platform, waarmee het adverteerders de mogelijkheid wil geven ook op websites te adverteren waar Facebook mee

samenwerkt. Dit zijn websites die de mogelijkheid bieden om in te loggen met een Facebook-account. Een aantrekkelijke optie voor adverteerders: geen bedrijf weet tenslotte meer van zijn gebruikers dan Facebook.





Adrian Slywotzky omschreef in zijn beroemde boek *The Profit Zone. How strategic business design will lead you to tomorrow's profits* (1998) een reeks modellen op basis waarvan ondernemingen winst maken. In *The Profit Zone* werden vragen gesteld over hoe het kwam dat sommige ondernemingen jaar in jaar uit steeds hogere winsten maakten en hoe sommige ondernemingen een enorme voorsprong behielden op hun rivalen. Hoe komt het dat diezelfde ondernemingen er steeds in slagen als eerste een nieuw winstgevend afzetgebied in hun markt te ontdekken? Slywotzky bestudeerde (samen met Morrison) de succesvolle strategieën van twaalf ondernemingen, waaronder Walt Disney, Coca Cola, Intel en Microsoft; bedrijven met een gezamenlijke marktwaarde van 700 miljard dollar. Zij destilleerden hieruit enkele belangrijke lessen en beschreven op basis hiervan welke veranderingen ondernemingen moeten doormaken om succesvol te worden. Kern van hun betoog is dat die ondernemingen de moed hadden hun businessmodel aan te passen en, hiermee samenhangend, hun winstmodel aan te passen om zodoende in de *profit zone* te blijven of te geraken. In het boek worden 22 winstmodellen besproken die waren ontwikkeld door de ondernemingen die zij bestudeerden. Op zich waren de winstmodellen van Slywotzky niet revolutionair of nieuw. Bij de meeste beschrijvingen van een model kan een onderneming als voorbeeld geplaatst worden, maar de kracht van de profitmodellen is dat zij duidelijk maken dat een succesvolle onderneming meestal een duidelijk model heeft gekozen om winst te maken. In tabel 1.4 worden de profitmodellen kort besproken.

#### Winstmodel

**TABEL 1.4** Categorieën profitmodellen

	<b>Model</b>	<b>Toelichting</b>
1	Customer solution profit	Winst op basis van klantprofilering. Onderneming investeert in klantonderzoek en ontwikkeling goede verstandhouding met klanten.
2	Product pyramid profit	Winst op basis van de productpiramide. Onderneming onderkent differentiaties van het product.
3	Multicomponent profit	Winst op basis van multicomponenten. Onderneming bepaalt waar in de keten van de organisatie winst wordt gemaakt en maximaliseert deze verder.
4	Switchboard profit	Winst op basis van het switchboardmodel. Onderneming probeert een centrale schakel in ondoorzichtige markt te zijn door een schakel te vormen tussen aanbieders en klanten.
5	Time profit	Winst op basis van voorsprong. Vroege of eerste introductie zorgt voor meeste winst.
6	Blockbuster profit	Winst op basis van kassuccessen. Hoge investeringskosten in innovatie of R&D kunnen alleen terugverdiend worden door kassuccessen.
7	Multiplier model profit	Winst op basis van het multiplier-model. Volledig uitmelken van product levert de grootste bijdrage aan winst.
8	Entrepreneurial profit	Winst op basis van ondernemerschap. Echt ondernemerschap kan alleen behouden blijven als organisatie in kleine eenheden georganiseerd blijft, dus voorkomen van overhead en nadelen van schaal.
9	Specialisation profit	Winst op basis van specialisatie. Organisatie richt zich louter op product, doelgroep of segment om daarmee zo veel mogelijk voordelen te genereren.
10	Installed base profit	Winst op basis van installed base. Grote investeringskosten maar lage gemiddelde kosten in productie, winst wordt gerealiseerd door productie van grote volumes.

TABEL 1.4 Categorieën profitmodellen (vervolg)

	Model	Toelichting
11	De facto standard profit	Winst op basis van een de facto standard. Uitstraling dat jouw product de standaard in de markt is of tot de markstandaard behoort. Als deze standaard geaccepteerd is, wordt er volledig geprofiteerd van marktgroei.
12	Brand profit	Winst op basis van merknaam. Extra waarde wordt verkregen door branding, hiervoor kan een premium verkregen worden die winst genereert.
13	Specialty product profit	Winst op basis van exclusiviteit. Markt wordt afgeroomd doordat product exclusief is en dat blijft zolang concurrenten geen goedkopere versies introduceren.
14	Local leadership profit	Winst op basis van plaatselijk leiderschap. Er vindt een keuze voor een regionale afzetmarkt plaats en daar richt de onderneming zich op.
15	Transaction scale profit	Winst op basis van schaalvoordelen bij transacties. Schaalvoordelen genereren winst en de organisatie is hierop ingericht.
16	Value chain position profit	Winst op basis van de waardeketen. Bepaald wordt waar in de keten meeste winst wordt gemaakt en de organisatie legt zich toe op de activiteiten van deze schakel.
17	Cycle profit	Winst op basis van vraag-aanbodcyclus. Winst wordt gegenereerd door inspelen op seizoenen of cycli in vraag en aanbod.
18	After sales profit	Winst op basis van after sales. Naast kernartikel zijn er nog vele aanvullende diensten waarmee winst behaald kan worden.
19	New product profit	Winst op basis van nieuw product. Nieuwe producten zijn bij succes de basis voor grotere winsten per eenheid.
20	Relative market share profit	Winst op basis van relatief marktaandeel. Groot marktaandeel betekent schaalvoordelen en meer winst per verkochte eenheid.
21	Experience curve profit	Winst op basis van de ervaringscurve. Het leereffect betekent daling van productiekosten per eenheid dus meer winst per eenheid.
22	Low cost business design profit	Winst op basis van bedrijfsmodel met lage kosten. Naast streven naar kostenverlaging kan er gekozen worden voor een businessmodel dat erop gericht is om kosten laag te houden.

Bron: Slywotzky, 1998

## 1.4 Innovatie als overlevingsmechanisme

De competitieve omgeving van bedrijven verandert snel. De impact van deze veranderingen is ingrijpend wanneer concurrenten – meestal nieuwkomers – met nieuwe concurrentiestrategieën en businessmodellen de dominante spelers in de verdediging dan wel in het rood duwen of uit de markt concurreren. Weinig ondernemingen zijn in staat een afdoend antwoord te bieden op dergelijke veranderingen. In veel gevallen operationaliseren ze de operationele effectiviteit, maar dit verhoogt hun winstgevendheid op lange termijn niet. Het kost grote ondernemingen of bedrijven die lang een bepaalde positie in de markt innemen, veel moeite om met nieuwe concurrentiestrategieën de nieuwkomers van zich af te houden.

### Innoveren

Innoveren blijkt een van de meest belangrijke maar ook moeilijke manieren te zijn om de concurrentie voor te blijven. Innoveren moet, iedere organisatie moet vernieuwen, anders raakt men 'out of business'.

In het algemeen kent het proces van innovatie drie (deel)processen, te weten:

- 1 het managementproces met de strategische keuzes: doelstellingen, marketing, fabricage;

- 2 het kennisverwervingsproces: R&D-management, licenties, overnames;
- 3 het invoeringsproces met zowel interne acceptatie als marktfactoren: markt- en non-markt-omgeving als fabricage en verkoop.

Het succes van innovatie hangt vaak samen met de snelheid waarmee zij in- en uitgevoerd kan worden. Figuur 1.1 geeft aan welke innovatiesnelheid eigenlijk nodig is bij verschillende marktsituaties. Naarmate men meer naar rechts in het kwadrant komt, neemt de (noodzaak van) snelheid toe.

**FIGUUR 1.1** Innovatiesnelheid en marktsituatie

		Marktsituatie		
		Monoliet in verzadigde markt	Veel concurrentie	Hightech groeimarkt
Innovatiesnelheid	Innovatiekarakter	Me-too	Follow-the-leader	First-to-market: grote risico's maar dan ook profiteren van de voorsprong
	Diversificatie	Onderzoeken	Joint-ventures	Overnames
	Octrooien	Licenties kopen	'Oorlog voeren'	Initiatief nemen

Bron: Setz & Den Hoed, 2007

Duidelijk is dat succesvolle ondernemingen beter inspelen op een veranderende externe omgeving. Ze innoveren succesvol omdat ze bereid zijn hun businessmodel structureel te veranderen. Ze realiseren zich dat zij hun concurrentie- en ondernemingsmodel moeten aanpassen aan de snel veranderende wereld. Voordelen verdwijnen door nieuwe substitutieproducten die beter inspelen op de behoefte van de klant, nieuwe technologieën, globalisering en deregulering met de daaraan gekoppelde verscherpte concurrentie, nieuwkomers met een nieuw businessmodel die de bestaande structuur in de bedrijfstak op zijn kop zetten of gewoonweg door het 'red-queen-effect' waarbij bedrijven door de concurrentiedruk gemiddeld beter worden en de marges kleiner. Vaak reageren bedrijven op de nieuwkomers met zogenoemde anorexia-strategieën; die resulteren dan wel in een betere financiële situatie, maar de bedrijven worden daarmee nog niet slagvaardiger. Bovendien gaan de concurrenten ook deze afslankmethodes gebruiken, met als gevolg dat de winstgevendheid van de sector op termijn terugloopt. In deze situatie is innovatie geboden. Dit houdt dan in dat er nieuwe manieren gevonden worden om te concurreren, dat de onderneming haar positie herdefinieert en dat het concurrentiespel anders gespeeld gaat worden.

**Concurrentie- en ondernemingsmodel**

**Concurrentiedruk**

Kortom, belangrijke veranderingen in het businessmodel moeten doorgevoerd worden en dat kan op verschillende manieren. Een onderneming kan bijvoorbeeld een radicale technologische doorbraak forceren, waardoor bestaande technologische competenties van concurrerende bedrijven economisch waardeloos worden. Of ze kunnen nieuwe markten creëren door het innovatieve gebruik van internettechnologie, overnames in de bedrijfstak of de introductie van nieuwe producten of diensten. Bedrijven die innoveren maken zich daarom los van hun bestaande wijze van concurreren en trachten via een vernieuwd product of nieuwe dienst een sprong voorwaarts te maken in het creëren van waarde voor de afnemer. Succesvolle ondernemingen hebben die stap gemaakt; in dit verband valt te denken aan Ikea, Southwest Airlines, Dell Computers, Wallmart, Accor Hotels (Formule-1), Body Shop, Sephora, Cirque du Soleil en Amazon.com. Toch slagen grote ondernemingen er vaak moeilijk in een nieuw businessmodel te ontwerpen, dan wel strategische vernieuwingen door te voeren.

Innoveren blijft een van de moeilijkste processen en de vraag is waarom ondernemingen het zo moeilijk over een andere boeg kunnen gooien. Onderzoek toont aan dat innoveren zo moeizaam verloopt omdat het vaak inhoudt dat hiermee de identiteit van de onderneming moet veranderen. Net zoals bij andere strategische belangrijke veranderingen in een onderneming, vraagt strategisch innoveren meestal een ingrijpende verandering in de organisatiecultuur en de rol van verschillende managementlagen. Het gaat om het vermogen om nieuwe ideeën te laten ontstaan en die te laten doorgroeien tot een nieuwe business of tot een interne vernieuwing van de onderneming. Strategische innovatie raakt de kern van de onderneming en is daarom zo moeilijk te implementeren. Het verandert de werkwijze, structuur en identiteit van de onderneming. Alleen een succesvolle onderneming kan deze weerstanden overwinnen en een innovatie doorvoeren waarmee ze de concurrentie voorblijft.

Strategisch  
innoveren

## 1.5 Strategie, interne structuur en bedrijfsprocessen

Het vaststellen van de koers is iets anders dan het uitwerken ervan. Het streven naar integratie, consistentie en verbondenheid in de invulling van het businessmodel en, op basis hiervan, het uitwerken van een strategie, vormen de kern van strategisch management. Bij strategisch management is de aandacht voortdurend gericht op het behouden of het versterken van het concurrentievoordeel van de onderneming in de bedrijfstak. Dat is voor een groot deel een kwestie van mentaliteit, van de houding van de medewerkers of de mate waarin ze overtuigd kunnen worden van de noodzaak van voortdurende verbetering en innovatie, en de mate waarin ze bereid zijn zich daarbij te spiegelen aan de gewenste situatie. Binnen de organisatie is het strategisch denken breed verspreid en tot diep in de organisatie worden meningen en ideeën geformuleerd die voor de strategische planning en uitvoering van belang zijn. Het idee of het besef over het businessmodel is ingedaald en iedere afdeling of divisie weet welke plaats zij in het model inneemt of op welke wijze een bijdrage wordt geleverd aan een succesvolle uitvoering van het businessmodel. Althans, zo kenmerken zich succesvolle ondernemingen. Zij zijn in staat de uit het businessmodel voortvloeiende

Strategisch  
management

strategie door te laten werken in de organisatiestructuur. Deze doorwerking van de geformuleerde strategie is misschien wel de bepalende factor voor het succesvol opereren van bedrijven.

Doorwerking  
geformuleerde  
strategie

De aanzet tot het denken over de relatie tussen strategie en organisatiestructuur werd gegeven in een klassiek boek van de economisch historicus Alfred Chandler, getiteld *Strategy and Structure* (1962). In dit werk beschrijft Chandler de organisatorische ontwikkeling van een honderdtal Amerikaanse bedrijven in de eerste helft van de 20ste eeuw. De belangrijkste conclusie die Chandler uit zijn onderzoek trekt, is dat de structuur van een onderneming aangepast wordt indien de strategie van de onderneming verandert. Volgens Chandler behoort de structuur de strategie te volgen. De redenering van Chandler is dat veranderingen in de omgeving van ondernemingen en in de interne beschikbaarheid van middelen leiden tot een aanpassing van de strategie. Indien dan niet tevens de nodige organisatorische aanpassingen doorgevoerd worden, leidt dit tot ineffectiviteit en strategische onbestuurbaarheid.

Structuur volgt  
strategie

Anderzijds kan ook het standpunt verdedigd worden dat de strategie de structuur volgt. De bedrijfscultuur, de geschiedenis van en de machtsverdeling binnen de onderneming bepalen in grote mate hoe de strategie binnen de onderneming aanvaard wordt. Innovatie, internationalisering, diversificatie, het zijn handelingen waarvan de richting bepaald wordt door de manier waarop de onderneming georganiseerd is. Eenvoudig gezegd: de strategie, voortvloeiend uit het businessmodel, kan er een van internationalisering zijn, maar als de afdeling Marketing de 'export' erbij doet, dan zal van een structureel internationaliseringbeleid nimmer sprake kunnen zijn. Kortom, structuur volgt strategie, en strategie volgt structuur of zoals Mintzberg in dit verband opmerkte: 'De structuur volgt de strategie, zoals de linkervoet de rechter, maar bij de volgende stap is het precies andersom.'

Structuur

Strategie en structuur zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Dit verklaart meteen waarom strategieformulering nooit los van implementatie gezien mag worden, eenvoudigweg omdat de mooiste strategieformuleringen en ontwerpen van businessmodellen nooit goed tot leven kunnen komen indien er niet goed nagedacht is over de manieren waarop deze binnen en buiten de onderneming doorgevoerd moeten worden. In dit verband spreken we van strategic alignment. Hiermee wordt de afstemming aangeduid waarmee een onderneming strategie, interne structuur en bedrijfsprocessen in onderlinge samenhang bestudeert en op één lijn probeert te krijgen. Belangrijk is dat er een strategische aansluiting (strategic fit) en functionele integratie is; anders gezegd moet de interne organisatie een spiegel zijn van de strategie die extern gevoerd wordt.

Strategic  
alignment

De centrale vraag van strategic alignment is hoe het management een strategie kan uitvoeren waarbij de interne organisatie duidelijk aansluit bij de wensen van de markt en stakeholders van de organisatie. Succesvolle ondernemingen slagen erin hun gekozen strategie intern door te vertalen omdat het management weet wat het wil bereiken en waartoe de organisatie in staat is. Succesvolle ondernemingen weten het spanningsveld te overbruggen dat elke organisatie kent als het gaat om het bepalen van de strategie: de spanning tussen moeten, willen en kunnen.

Strategic fit

# Samenvatting

De kenmerken van succesvolle ondernemingen zijn dat ze:

- ▶ een uniek businessmodel hebben;
- ▶ goed door hebben in welke markt of business zij werkzaam zijn;
- ▶ in staat zijn risico's te nemen en de bedrijfstak waarin ze werkzaam zijn te beïnvloeden;
- ▶ streven naar een strategie waarin hun businessmodel geheel uitgevoerd wordt.

Succesvolle ondernemingen weten precies wat bepalend is voor hun opbrengsten en kosten en laten zich in hun strategievorming leiden door aandeelhouderswaarde. Hiermee samenhangend hebben succesvolle ondernemingen een goed inzicht in:

- ▶ de rendementseisen van hun beleggers;
- ▶ het economische rendement van de activiteiten;
- ▶ het patroon van waardestuwens en inzicht in de manier waarop deze stuwens invloed hebben op het rendement.

Een businessmodel is moeilijk te definiëren, maar geeft meestal aan:

- ▶ op welke manier de onderneming segmenteert en haar producten op het segment aanpast;
- ▶ op welke manier de onderneming toegevoegde waarde voor de klanten creëert;
- ▶ op welke manier de onderneming haar middelen aanwendt;
- ▶ op welke manier de onderneming omzet maakt.

Er bestaan drie soorten businessmodellen, namelijk:

- 1 het revenuemodel, dat gericht is op de manier waarop de onderneming opbrengsten kan genereren;
- 2 het bedrijfsstructuurmodel, dat gericht is op de manier waarop de onderneming qua organisatie ingericht moet worden;
- 3 het geïntegreerde model, dat gericht is op het creëren van waarde voor klanten en het behalen van concurrentievoordeel.

Businessmodellen geven aan hoe de onderneming omzet genereert, profitmodellen geven aan hoe de onderneming winst kan maken. Er zijn verschillende winstmodellen en vaak worden deze gestuurd door de businessmodellen.

Succesvolle ondernemingen weten hun businessmodel aan te passen en hun strategie te corrigeren opdat dan bij de eisen van de veranderende omgeving ingespeeld wordt en een strategisch alignment gerealiseerd wordt.

# Vragen

- 
- 1.1** Wat wordt verstaan onder een succesvolle onderneming? Geef enkele voorbeelden.
- 1.2** **a** Succesvolle ondernemingen of ondernemingen in het algemeen hebben waardestuwers. Wat zijn de waardestuwers van Shell, Microsoft en Rabobank?  
**b** Zijn waardestuwers altijd de producten waar het meest aan verdiend wordt of kunnen ze ook uit andere onderdelen bestaan?
- 1.3** Succesvolle ondernemingen hebben een specifiek businessmodel. Geef aan wat een businessmodel is en welke criteria er zijn om businessmodellen te onderscheiden.
- 1.4** Selecteer een aantal succesvolle ondernemingen en geef aan waarin hun businessmodel onderscheidend is.
- 1.5** Wat is het verschil tussen een businessmodel en een profitmodel?
- 1.6** In het hoofdstuk worden 22 profitmodellen besproken. Geef voor de volgende ondernemingen aan welk profitmodel zij mogelijk hanteren: Apple (Notebooks), Nestlé (Nescafé), Tomtom (autonavigatie).
- 1.7** Waarom is innovatievermogen een belangrijk kenmerk van succesvolle ondernemingen?
- 1.8** Succesvolle ondernemingen hebben een specifieke strategie. Welke inhoud wordt in dit hoofdstuk aan strategie gegeven?
- 1.9** Waarom is strategisch alignment een van de moeilijkste maar belangrijkste elementen van de uitvoering van een strategie?
- 1.10** Geef commentaar op de uitspraak: 'Succesvolle ondernemingen van nu zijn de succesvolle ondernemingen van morgen.'
-

# Casus

## Taxi-branche bedreigd: UBER!

Taxi-app Uber ligt in diverse steden onder vuur en is tegelijkertijd zeer geliefd bij consumenten. Hoe kon dit bedrijf in vijf jaar ruim 17 miljard dollar waard worden en wat doet het eigenlijk precies? Uber werd in 2009 opgericht als UberCap. De oprichters zijn Garrett Camp en Travis Kalanick, de laatste is ook ceo van het bedrijf. De dienst van Uber ging officieel van start in juni 2010 in San Francisco, de thuisbasis van het bedrijf. Inmiddels is de taxi-app beschikbaar in ruim 100 steden in 36 landen. Ook in Nederland rijden Uber-taxi's rond, onder meer in Amsterdam en Rotterdam.

### Investeringsen

Het bedrijf heeft in de afgelopen vijf jaar furore gemaakt. Investeerders en consumenten omarmen het concept. Eind 2011 had het bedrijf al 49,5 miljoen dollar bij elkaar gesprokkeld bij investeerders. Ongeveer twee jaar later was echter opnieuw geld nodig. Tegen die tijd was Uber vooral in de Verenigde Staten al vrij bekend, zeker bij de investeerders in San Francisco. In augustus van dat jaar sloot het bedrijf een investeringsronde van 361,2 miljoen dollar af. Onder meer Google en Amazon-ceo Jeff Bezos staken toen geld in het bedrijf. De waarde van Uber kwam daarmee uit op zo'n 3,5 miljard dollar.

### Wat doet Uber?

Kort gezegd biedt Uber taxi's aan via een app. In de applicatie kunnen gebruikers een auto oproepen en kijken waar de taxi zich bevindt; zo is het mogelijk exact te

meten hoe lang het duurt voor de auto er is. De klant beoordeelt de chauffeur (met licentie) via de app, zodat slechte chauffeurs automatisch worden opgemerkt. Ook betalingen lopen via de app. Klanten betalen bij Uber per kilometer en de duur van de rit. Er is ook een starttarief dat in Nederland op 3 euro ligt.

### Nieuwe diensten

De afgelopen jaren heeft Uber flink uitgebreid. Behalve de privéchauffeurs die in relatief luxe auto's rondrijden, zijn er diensten als UberX en UberPop. UberX is een goedkope versie van het normale Uber. Het gaat nog steeds om chauffeurs met een licentie, maar in een minder luxe auto. Later kwam daar nog UberXL bij, een soortgelijke dienst alleen dan voor auto's met minimaal zes plekken. Eerder dit jaar begon het bedrijf nog met Uber Family, wederom hetzelfde model maar dan voor auto's met kinderzitjes. UberPop is echter een heel ander verhaal. Normale consumenten kunnen zichzelf hierbij registreren als chauffeur. Deze mensen worden gecontroleerd op leeftijd, rijbewijs en rijgeschiedenis en worden ook via de app beoordeeld; niet zomaar iedereen kan dus meedoen. In Nederland zijn voorlopig alleen de normale diensten van Uber beschikbaar, met privéchauffeurs met licentie. UberBlack is de standaarddienst en UberLux biedt de beste chauffeurs en auto's voor een hogere prijs. Wel wordt sinds juli getest met UberPop in Amsterdam.



### Controverse

Mede vanwege UberPop ligt het bedrijf onder vuur in veel Amerikaanse en Europese steden. Taxibedrijven klagen over oneerlijke concurrentie en het gebrek aan licenties voor de particulieren die zichzelf aanbieden via UberPop. In Brussel werd in april een verbod op UberPop uitgesproken, tot woede van Eurocommissaris Neelie Kroes. De dienst maakt zich volgens de rechter schuldig aan on-

eerlijke concurrentie en chauffeurs die zich niet aan het verbod houden, riskeren een boete van 10.000 euro. In Berlijn is Uber als geheel verboden. Niet vanwege ridesharing, maar vanwege het feit dat Uber-auto's volgens de Duitse wet geen taxi's, maar limousines zijn. Die moeten na elk ritje terug naar de basis gaan, terwijl ze bij Uber gewoon doorrijden.

Bron: [www.nu.nl](http://www.nu.nl), april 2014



### Vragen

- 1.1 Bespreek in het kort het businessmodel van Uber.
- 1.2 Kan Uber als een succesvolle onderneming beschouwd worden?
- 1.3 Beschrijf in welk opzicht de gevestigde taxibranche zich kan beschermen tegen Uber. Vind je het verzet en de protesten tegen deze taxidienst-app terecht?
- 1.4 Kan je meer voorbeelden noemen van ondernemingen in bedrijfstakken die innovaties proberen tegen te houden?
- 1.5 Welke strategische adviezen zou de bestaande taxibranche ter harte kunnen nemen?