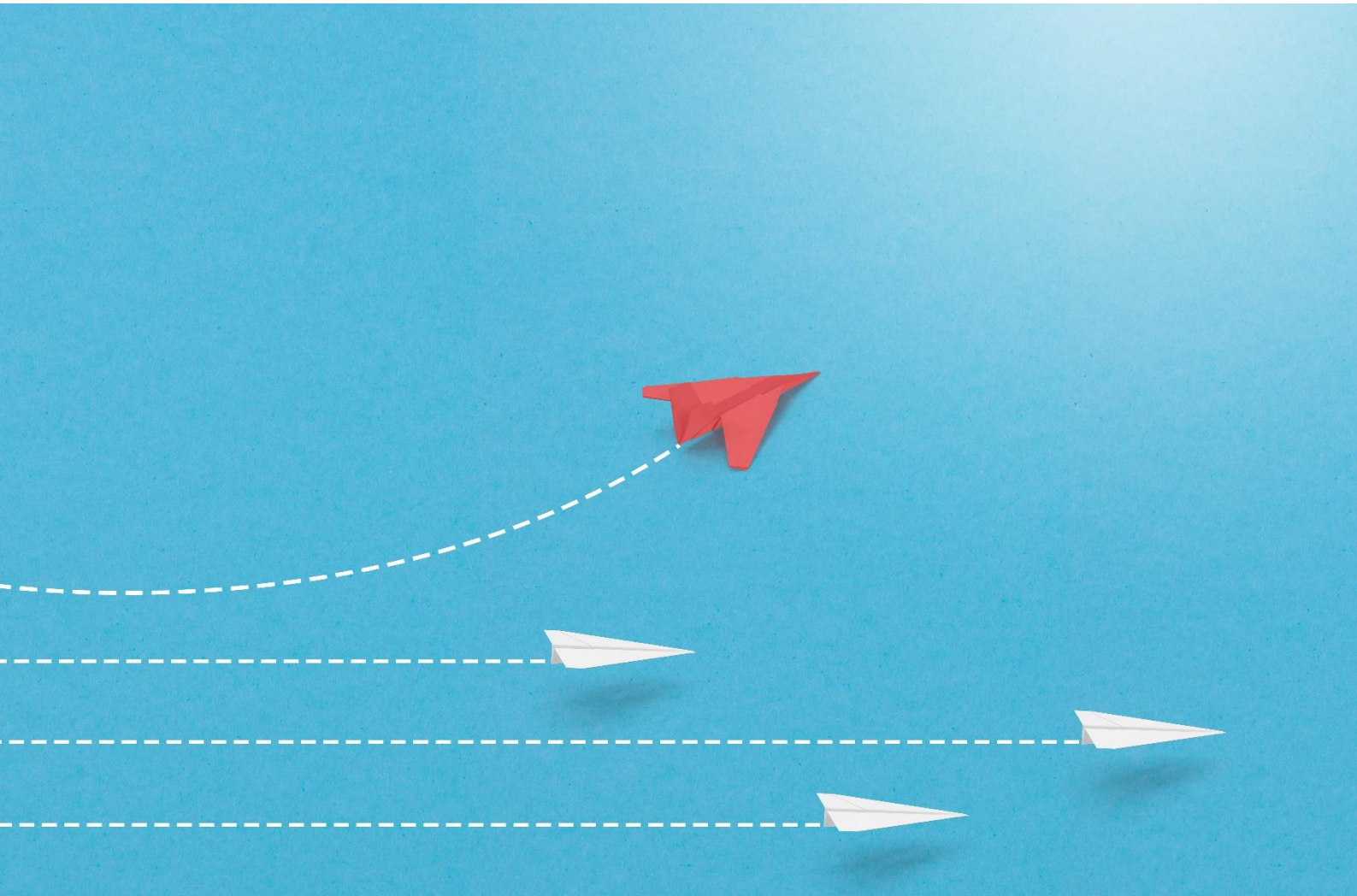




Business Booster 2021:

Mkb en business model innovatie zijn nog geen vanzelfsprekende combinatie

Arjen van Klink, Lector Next Strategy

Rotterdam, oktober 2021

Over de auteur

Arjen van Klink is als lector vanuit Kenniscentrum Business Innovation betrokken bij het programma Business Booster. Hij dankt alle docenten en studenten voor de samenwerking, in het bijzonder Bo de Ruijter die een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de analyse van de data.

Samenvatting

In het licht van fundamentele ontwikkelingen, zoals digitalisering, verduurzaming en globalisering, is het belangrijk dat ondernemingen voortdurend werken aan hun business model. Voor mkb-bedrijven is dat vaak lastig, er ontbreekt capaciteit en urgentie. In het programma Business Booster van de HR Business School hebben studenten een impuls gegeven aan het business model innovatie bij 55 mkb-bedrijven. In dit paper wordt daar verslag van gedaan. De opbrengst aan nieuwe business proposities in het programma is beperkt, de opbrengst in termen van leren innoveren is groter.

Inleiding

Evenals in drie voorgaande jaren is in 2021 het programma Business Booster uitgevoerd. Een groep van 240 derdejaarsstudenten van Hogeschool Rotterdam Business School heeft gewerkt aan nieuwe ideeën voor het business model van 55 mkb bedrijven in uiteenlopende sectoren uit de regio Rotterdam. Doel van het programma is niet alleen te komen tot (revolutionaire) ideeën voor vernieuwing van het business model van de deelnemende ondernemingen, maar ook de strategische sensitiviteit van de ondernemingen te versterken. Want hoewel strategieën en business modellen niet hetzelfde zijn, zijn het sterk gerelateerde concepten (Klang et al., 2014).

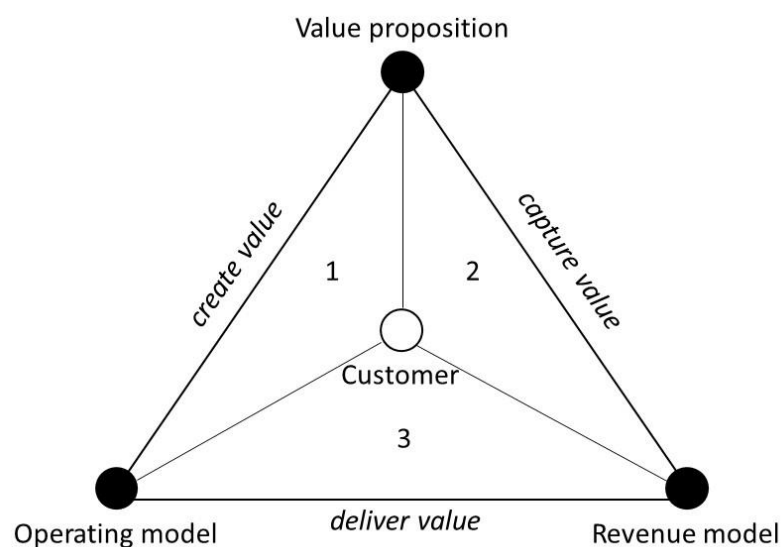
Bij Business Booster zijn onderwijs en onderzoek geïntegreerd. De studenten vullen gedurende het programma samen met hun contactpersoon bij de onderneming twee vragenlijsten in op basis van twee diepte-interviews. De uitkomsten zijn bedoeld voor hun eigen analyse en worden tevens gebruikt om op programmaniveau inzichten over de totale populatie van ondernemingen te verkrijgen. Het onderzoek is begeleid door Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam. Enquête-uitkomsten en interviewverslagen zijn door de onderzoekers ontvangen en verwerkt. In een terugkombijeenkomst hebben de onderzoekers aan de studenten aanvullende vragen gesteld, om de inzichten te preciseren. Dit paper doet verslag van de onderzoeksresultaten.

Business model innovatie

Een business model beschrijft de wijze waarop een organisatie zaken doet en (financiële, ecologische en sociale) waarde creëert. Het is het systeem van activiteiten binnen een organisatie en omvat tevens de verbindingen naar andere partijen die bijdragen aan de waardecreatie door de organisatie (Zott en Amit, 2010). Het business model wordt vandaag de dag beschouwd als het fundament waarop een organisatie concurrentievoordeel creëert. Volgens sommigen haalt het concept daarom strategie in als belangrijkste object in managementonderzoek (Casadesus-Masanell en Ricart, 2010)

Business model innovatie (BMI) krijgt sinds twee decennia aandacht in de wetenschappelijke literatuur (Klang, 2014). De aandacht komt vooral voort uit digitale ontwikkelingen, die nieuwe marktkansen ontsluiten en nieuwe mogelijkheden voortbrengen om waarde te creëren (Zott, 2011; Osenwalder, 2005). Wetenschappelijk onderzoek naar BMI gaat over veranderingen in de wijze waarop ondernemingen waarde creëren – van de organisatie van hun distributie tot de prijsstrategie en van de klantsegmentatie tot de waardenpropositie. Het onderzoek richt zich op het waarom, de wat en de hoe van de verandering.

BMI kan nader worden uitgewerkt aan de hand van onderstaand model (Fox, 2020). Een business model bestaat uit de value proposition (de belofte aan de klant), het operating model (de wijze waarop het product of de dienst wordt voortgebracht) en het revenue model (de wijze waarop met het product of de dienst rendement wordt gegenereerd). Rondom de klant vinden drie processen plaats: er wordt waarde gecreëerd, er wordt waarde geleverd en er wordt waarde vastgelegd. Innovatie is mogelijk in elk van deze processen: de waarde creatie kan bijvoorbeeld verschuiven van fysieke naar digitale elementen, de waardelevering kan worden gedecentraliseerd en de waardevastlegging kan van uurtje factuurtje naar een abonnementssysteem overgaan.



Figuur 1: Bron: garyfox.co

Onderzoek over BMI concentreert zich op startups en grootbedrijven; over de vraag in hoeverre mkb-bedrijven aan BMI doen is veel minder bekend (Foss en Saebi, 2017). Uit het beperkte onderzoek dat is uitgevoerd naar BMI in het mkb komt naar voren dat een minderheid van de ondernemingen aan business model innovatie doet. Meestal wordt slechts één component van het business model verandert en is sprake van een geleidelijke aanpassing in de tijd. Heikillä en Bouwman (2018) onderscheiden drie typen mkb-bedrijven waar het gaat om BMI, geënt op de onderdelen van het business model canvas (Osterwalder en Pigneur, 2010). Profit seeking companies, voor hen is business model innovatie bedoeld om kosten te besparen (accent op kosten en kernactiviteiten in het canvas). Growth oriented companies werken aan BMI om nieuwe klanten te werven (klantrelaties, kanalen en segmenten). New business companies zoeken nieuwe waardeproposities (waardeproposities en partners). In aanvulling op deze driedeling zijn impact-driven companies (Craig, 2018) te onderscheiden, die business model innovatie toepassen om bij te dragen aan maatschappelijke opgaven zoals energiebesparing en klimaatadaptie (accent op kernmiddelen en inkomsten).

Dat BMI weinig plaatsvindt bij mkb-bedrijven heeft verschillende oorzaken. Ten eerste is BMI sterk verbonden met strategisch management (Demil en Lecocq, 2010) en van mkb-bedrijven is bekend dat zij minder strategisch sensitief zijn dan grote bedrijven (Van Klink, 2017). Ten tweede kunnen bestaande routines en bestaande kennis bedrijven ervan weerhouden om te vernieuwen. Dit kan gebeuren omdat de huidige manier van werken het succes van de onderneming heeft bepaald. Ook dominante logica kan een barrière zijn voor vernieuwing (Khan et al, 2019); de heersende veronderstellingen laten weinig ruimte voor nieuwe invalshoeken, bijvoorbeeld waar het gaat om het revenue model. Ten derde kunnen mkb-bedrijven moeite hebben met het combineren van exploitatie en exploratie ('ambidexterity'). Ten vierde zijn mkb-bedrijven doorgaans sterk gericht op hun klanten; conservatieve klanten kunnen een oorzaak zijn waarom mkb-bedrijven weinig doen aan BMI. Ten vijfde kan een nieuw business model het oude model kannibaliseren, met alle risico's van dien. Als laatste oorzaak wordt beperkte middelen genoemd (tijd en budget) bij veel mkb-bedrijven reden om niet te investeren in vernieuwing.

De bovenstaande oorzaken van weinig BMI in het mkb hangen sterk samen met cognitieve en organisatorische belemmeringen voor strategische sensitiviteit. Dat is de mate waarin een organisatie aandacht besteedt aan strategische ontwikkelingen om tijdig bewust te zijn van kansen en bedreigingen (Doz en Kosonen, 2010). Het versterken van strategische sensitiviteit lijkt dan ook een belangrijk middel om BMI in het mkb te vergroten. Het gaat daarbij om kansen zien en beoordelen – in de literatuur over dynamic capabilities aangeduid met 'sensing' (Teece, 2007). Gegeven de dominante rol van de directeur-eigenaar in het mkb gaat het niet alleen om het vermogen van de organisatie als geheel – maar ook en vooral om het individuele ondernemerschap van de man of vrouw aan de leiding en de wisselwerking tussen individu en organisatie.

Business Booster

Het programma Business Booster is een onderwijs- en onderzoeksproject van Hogeschool Rotterdam. Elk jaar voeren derdejaars studenten commerciële economie in hun zesde semester (februari – juli) het project uit onder begeleiding van docenten en onderzoekers. Via design thinking, toepassing van business model canvassen en ontwikkeling van roadmaps genereren de studenten ideeën voor vernieuwing van het business model van mkb-bedrijven. Het gaat niet om een ‘verdienmodel’ in enge zin, maar beoogd wordt maatschappelijke meerwaarde te creëren. De focus ligt daarom op vier Ps:

- People: bijdrage aan de ontwikkeling van mensen
- Planet: bijdrage aan de bescherming van natuur en klimaat
- Profit: bijdrage aan winst en welvaart
- Process: bijdrage aan leren en innoveren

Het doel van het onderzoek in het kader van Business Booster is vierledig. Ten eerste onderzoeken de studenten in hoeverre de deelnemende ondernemingen bezig zijn met de toekomst: is er een strategie, is er omzet uit nieuwe producten en diensten, is er ruimte voor innovatie? Ten tweede gaan de studenten aan de slag met het ontwikkelen van ideeën voor vernieuwing van het business model: waar liggen op het gebied van verduurzaming en digitalisering kansen en hoe kunnen deze worden benut? Ten derde dragen de studenten hun werkmethode zo veel mogelijk over aan de onderneming: is het iteratief uitproberen en doorontwikkelen van ideeën bruikbaar binnen de organisatie? Ten slotte bevragen de studenten de onderneming op de impact die zij hebben bereikt: is hun idee interessant, is de werkmethode effectief?

Het onderzoek is uitgevoerd via twee enquêtes, één bij aanvang en één bij afronding van het project, en doormiddel van actieonderzoek voor ideegeneratie en kennisoverdracht. De studenten zijn uitgebreid voorbereid over de inhoud van het project, de onderzoeksvragen en de verwerking van de antwoorden. De studenten hebben in teams van vier of vijf studenten per onderneming gewerkt. De vragenlijsten zijn door de studenten afgenomen tijdens interviews met hun contactpersonen bij de ondernemingen; waar nodig hebben de studenten via onderlinge kallibratie bepaald wat het antwoord was in geval de respondent geen zwart-wit beeld neerzette. In een terugkomsessie zijn de (voorlopige) ideeën voor nieuwe business proposities besproken en is gereflecteerd op de startinterviews met het onderzoeksteam en de docenten.

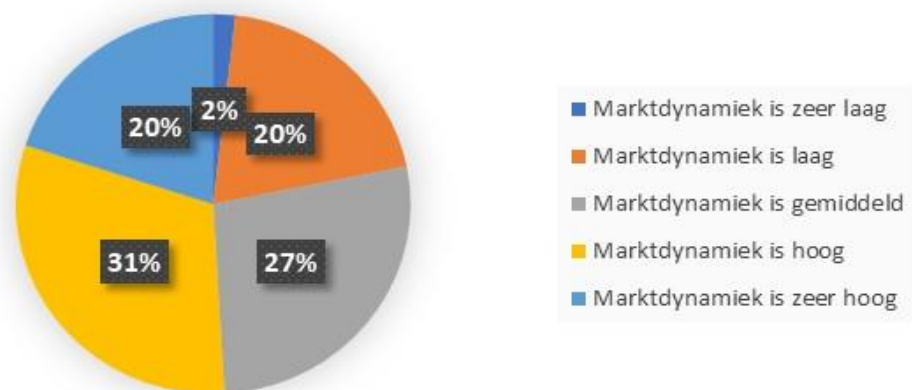
In 2021 hebben 240 studenten deelgenomen aan het project. Naast studenten commerciële economie was ook een kleine groep studenten bedrijfskunde en human resources management betrokken. Het project is uitgevoerd bij 55 mkb-bedrijven in de regio Rotterdam. Het betreft een dwarsdoorsnede van het reguliere mkb: groothandel, tuinbouw, retail, zakelijke dienstverlening, transport en horeca. 55% heeft minder dan 25 fte in dienst, 45% meer dan 25 fte. 40% van de respondenten is directeur-groootaandeelhouder, 15% algemeen directeur en de rest heeft een andere functie. Enkele bedrijven bestaan langer dan 100 jaar, sommigen slechts enkele jaren. De gemiddelde leeftijd van de bedrijven bedraagt 32 jaar.

Resultaten

Een belangrijke graadmeter voor de vernieuwingskracht is de leeftijd van het belangrijkste product of dienst in de omzet van een onderneming. Sommige bedrijven zijn in staat om hun portfolio regelmatig te vernieuwen. Bij de onderzochte ondernemingen is dat niet het geval. Bij 32 van de 55 ondernemingen is de leeftijd van het belangrijkste product of dienst gelijk aan de leeftijd van de onderneming. Bij 15 bedrijven is het belangrijkste product jonger dan de onderneming, maar bestaat wel al tenminste 10 jaar. Bij 7 bedrijven is het belangrijkste product jonger dan 10 jaar en is sprake van een duidelijke aanpassing van het assortiment ten opzichte van het verleden.

Interessant is hoe de respondenten de dynamiek in hun markt ervaren (zie de onderstaande figuur). Het gros ervaart een gemiddelde tot sterke dynamiek, maar één op de vijf respondenten ziet de dynamiek in de eigen markt als laag tot zeer laag. Men ziet veel kansen en bedreigingen (één respondent zag geen bedreigingen). De scores tussen positieve en negatieve ontwikkelingen ontlopen elkaar weinig; dat is opvallend omdat van ondernemers doorgaans gezegd wordt dat ze opportunistisch zijn en hun glas altijd halfvol is. De groep respondenten kijkt derhalve vrij genuanceerd. Desalniettemin weten vrijwel alle deelnemers zeker waar hun onderneming over 5 jaar staat. Slechts 5 hebben aangegeven dat niet of helemaal niet te weten; de rest weet dat wel en 11 weet dat zelfs met zeer hoge zekerheid.

Tempo van veranderingen in de markt van de onderneming

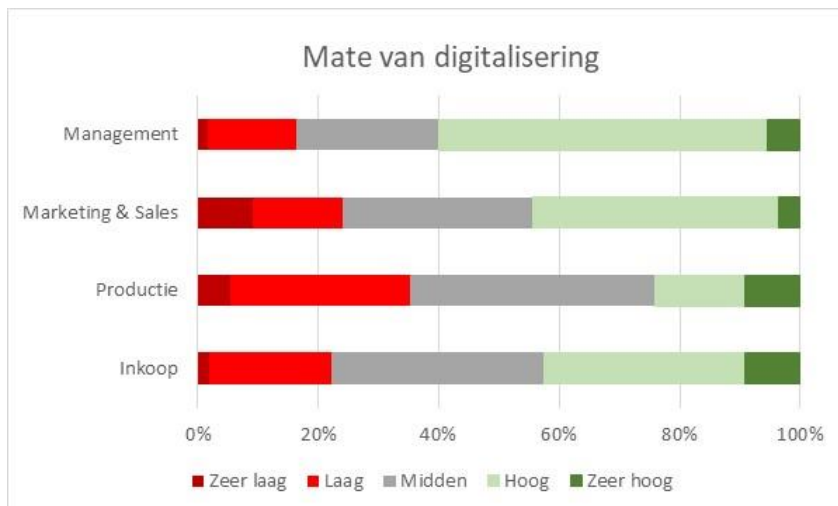


Figuur 2: Tempo van veranderingen in de markt van de onderneming

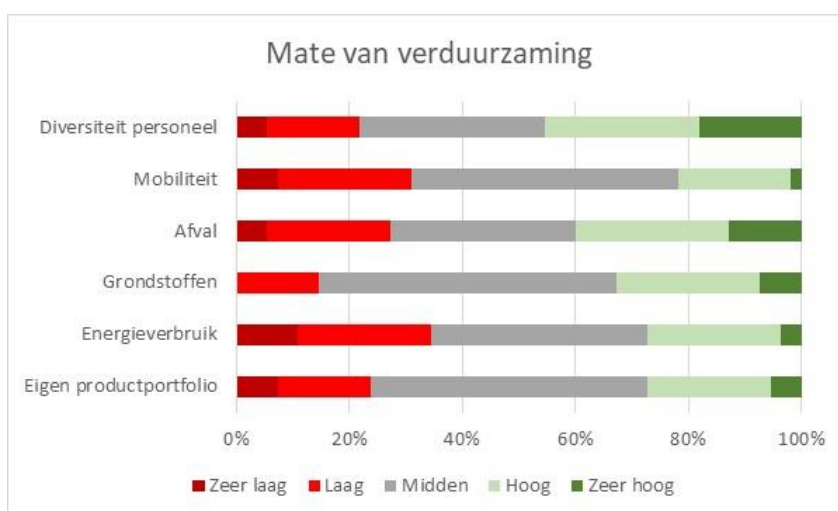
Ondanks de coronacrisis functioneert het merendeel van de ondernemingen redelijk tot zeer goed. Het effect van de coronacrisis verdeelt de respondenten in drie groepen: een groep die geen of nauwelijks last zegt te hebben (35%), een groep die enige impact ondervindt (35%) en een groep die veel impact ondervindt (30%). Bij de laatste twee groepen ervaart overigens de

helpt positieve effecten van de crisis – meer omzet, bijvoorbeeld door een sterke stijging van online verkopen of door verkoop van ‘thuisquarantaine producten’ zoals thuiswerkmeubilair of sportartikelen. Sommige ondernemingen verwachten hun organisatie te moeten inkrimpen, anderen denken te moeten gaan investeren in digitalisering. Bij enkele ondernemingen kalft de afzetmarkt af, door redenen die niet altijd direct met corona te maken hebben. Voor één onderneming is het programma Business Booster de laatste kans om weer succesvol te worden – volgens de contactpersoon.

Voor een inschatting van de innovatiekracht en het toekomstbewustzijn is aan de respondenten gevraagd hoe men zichzelf scoort ten opzichte van concurrenten op digitalisering en verduurzaming. Op het gebied van verduurzaming zijn de ondernemers relatief tevreden: gemiddeld zien ze zichzelf hetzelfde of iets beter presteren dan concurrenten. Minder gaat het op gebied van energie, (veel) beter op het gebied van afval en diversiteit. Ook bij digitalisering vindt men zichzelf ‘gemiddeld’ presteren, iets beter op het gebied van managementinformatie maar minder waar het gaat om de automatisering van de productie.



Figuur 3: Mate van digitalisering



Figuur 4: Mate van verduurzaming

In hun interviews hebben de studenten geprobeerd om de scores te onderbouwen met illustraties en voorbeelden. Op basis daarvan zijn de scores te nuanceren en lijkt 'gemiddeld' in veel gevallen een te positief beeld te geven. Zo is er één onderneming dat nog op papier rapporteert aan het moederbedrijf in Duitsland en zijn er veel groothandels die geen data-gedreven acquisitie bedrijven, terwijl de respondenten hun onderneming wel gemiddeld scoren. Qua duurzaamheid proberen de meeste ondernemingen hun steentje bij te dragen aan vermindering van afval en energieverbruik, maar is duurzaamheid niet de kern van hun business model.

Van de 55 ondernemingen hebben er 28 een strategie op papier en nog eens 24 met een strategie 'in het hoofd'. De 3 overige respondenten zeggen geen strategie nodig te hebben, op gevoel te werken, het nut van een strategie niet in te zien of geen tijd te hebben voor strategie. Hiertoe behoort onder andere een installatiebedrijf in koeltechniek met 55 miljoen euro omzet. Wanneer er sprake is van een strategie is deze meestal erg algemeen en commercieel gericht ('de klant centraal' en 'we willen de grootste worden'). Gemiddeld besteden de ondernemers 8 uur per week aan de toekomst van hun bedrijf. Eén bedrijf doet dat heel efficiënt met een strategieweekend voor het management één keer per vijf jaar. Bedrijven voeren weinig strategische gesprekken met klanten; opvallend is ook dat bij sommige bedrijven de directeur dergelijke gesprekken overlaat aan zijn verkoopteam. Bij 37 bedrijven zijn de medewerkers betrokken bij de strategieontwikkeling. 10 bedrijven delen hun strategie niet met hun medewerkers, de andere 45 in meer of mindere mate wel.

Bij de vraag wat voor de ondernemingen de belangrijkste thema's voor de toekomst zijn, ontstaat een divers beeld. Voor elk van de vier Ps zijn enkele items voorgelegd, waarvan de respondenten mochten aangeven welke items relevant zijn voor de toekomst van hun onderneming. Heel duidelijk is dat commercieel resultaat (Profit) op één staat in prioriteiten voor de toekomst: meer klanten, meer omzet. Ook het ontwikkelen van nieuwe afzetmarkten komt duidelijk naar voren. Bij het thema Planet is circulaire productie regelmatig genoemd. Bij People en Process worden het werven van nieuwe medewerkers en het digitaliseren van bedrijfsprocessen vaak naar voren gebracht als opgaven voor de toekomst.

Voor de deelnemende ondernemingen is door de studententeams nagedacht over vernieuwing van het business model, met name in het licht van digitalisering en verduurzaming. De studenten hebben daartoe zelf keuzes over de wijze van onderzoek en de richting van hun idee mogen maken. Vanzelfsprekend in afstemming met de onderneming en binnen het kader van het Business Booster programma. Wat dat laatste betreft waren de studenten verplicht om via design thinking te werken en hun idee iteratief en in samenspraak met stakeholders te ontwikkelen. De studenten hebben uiteenlopende ideeën naar voren gebracht. De tabel hieronder geeft een bloemlezing.

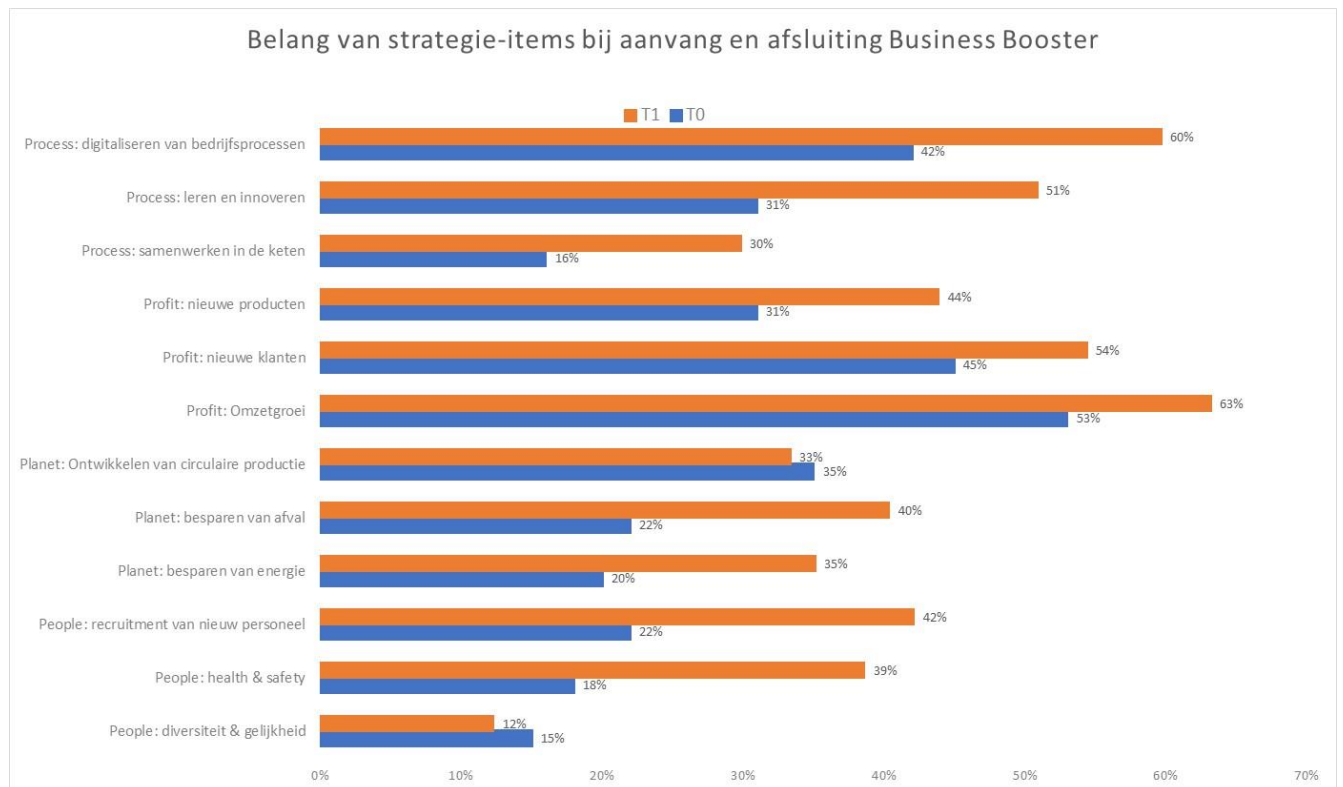
Tabel business ideeën

Grafisch bedrijf: nieuwe huisstijl om betrokkenheid bij digitalisering tot uitdrukking te brengen
Thuiszorgorganisatie: papieren administratie van verzorgenden vervangen door tablets
Distributeur van cosmetica: afvalscheiding in het warehouse
Middelgroot accountantskantoor: abonnementssysteem voor advies over verduurzaming bij klanten
Distributeur van accessoires voor smart phones: chatbot voor communicatie met retailers
Producent en distributeur van sportkleding: gebruikmaken van duurzame stoffen
Plantenteler: gebruikmaken van herbruikbare trays voor verpakking
Dienstverlener in ritregistratie: creëren van nieuwe afzetmarkt
Distributeur in cosmetica: dashboard voor datagedreven sales
Producent van reinigingsproducten voor scheepvaart: introduceren van tabletvorm
Autowasserette: inzetten van waterbesparende autowasinstallatie
Woningontwikkelaar: ontwikkelen van app voor energiebeheer door bewoners
Horeca-onderneming: besparen van water
Dienstverlener in informatievoorziening: duurzaamheidstool voor klanten (voor papierreductie)

Het merendeel van de gegenereerde ideeën is verre van revolutionair. Het zijn meestal praktische aanvullingen op het bestaande business model. Bezien vanuit het business model canvas concentreren de ideeën zich op productiemiddelen (afvalscheiding, tablets voor administratie) en distributiekanaal (app voor klanten en een chatbot voor wederverkopers). Gezien vanuit de driehoek van een business model zitten de ideeën voornamelijk in het operating model. Het zijn vaak technische oplossingen. De waardepropositie en het opbrengstenmodel worden zelden aangepast (één van de weinige voorbeelden is het abonnementssysteem bij het accountantskantoor).

Ondanks het feit dat de ideeën niet hemelbestormend zijn, zijn de opdrachtgevers bij de mkb-bedrijven over het algemeen tevreden tot zeer tevreden. De gemiddelde score van de teams is 4,5 op een schaal van 1 (zeer ontevreden) tot 5 (zeer tevreden). Wellicht waren de verwachtingen van tevoren niet hoog en zijn de ondernemers positief verrast. Een tweede verklaring is dat de ideeën binnen de belevingswereld van de deelnemers vallen en met beschikbare kennis en kunde kunnen worden ingevoerd. Een derde verklaring is dat met name de werkmethode van de studenten is geapprecieerd. Dit laatste komt naar voren bij de uitsplitsing welke 'impact' de studenten hebben gemaakt: er is naar de beleving van de respondenten weinig bereikt bij Planet en People, maar relatief veel bij Profit en Process.

Interessant is om te zien wat Business Booster doet met de aandacht voor de toekomst bij de ondernemingen. Ook bij de tweede enquête, aan het einde van het traject, is de vraag gesteld welke onderwerpen van belang zijn voor de toekomst van de onderneming. Over de hele linie scoren de items hoger dan bij de eerste enquête. Dat geldt in het bijzonder voor recruitment en leren innoveren. Er lijkt door het programma meer urgentie te zijn ontstaan. Ondernemers hebben in het afsluitende interview regelmatig aangegeven dat ze 'getriggerd' zijn. Overigens zeggen ze bij de tweede enquête evenveel tijd te besteden aan de toekomst als bij de eerste enquête.



Figuur 5: Belang van strategie-items

Analyse van de resultaten

De onderzochte ondernemingen zijn gericht op het voortbrengen van hun producten en diensten, niet op het ontwikkelen van nieuwe concepten. Ze exploiteren het product of de dienst waarmee ze soms lang geleden als onderneming zijn gestart. Het exploreren van nieuwe mogelijkheden en het vernieuwen van het business model komt veel minder voor. Dat kan wijzen op stagnatie, maar het heeft soms ook te maken met het feit dat deze mkb-bedrijven in nichemarkten zonder al te veel concurrenten en met langdurige klantrelaties opereren. Dan is vernieuwing niet dringend nodig.

Veel van de onderzochte ondernemingen lijken weinig strategisch sensitief. De respondenten zien weliswaar veel kansen en (iets minder) bedreigingen, maar er zijn weinig concrete en uitgewerkte toekomstplannen om op ontwikkelingen in te spelen. De ondernemingen werken niet gestructureerd aan het verkennen van de toekomst, bijvoorbeeld door middel van diepgaande klantgesprekken of door ruimte aan medewerkers om te werken aan nieuwe ideeën. Er is geen structuur voor, belangrijker nog is dat er geen behoefte lijkt te bestaan.

De onderzochte ondernemingen zijn wel bezig met verduurzaming en digitalisering. Op grond van de scores lopen ze in deze transitie niet achter op hun concurrenten. Maar wanneer het zicht op de concurrenten niet scherp is of de concurrenten weinig vooruitstrevend zijn, zijn de scores lastig te beoordelen. De interviews leren dat verduurzaming niet als strategisch concurrentievoordeel wordt ingezet en dat digitalisering meestal ad hoc en zonder veel samenhang verloopt.

Uit alle resultaten blijkt tevredenheid bij de respondenten. Er wordt bij de ondernemingen hard gewerkt en er wordt impact gemaakt. Natuurlijk kan het innovatiever, digitaal en duurzamer, maar dat kan en hoeft niet perse. Het kan niet, omdat veelal middelen in termen van tijd, kennis en geld ontbreken. Het hoeft niet, omdat stakeholders – klanten voorop – er in veel gevallen niet expliciet om vragen en vooralsnog tevreden zijn met het huidige aanbod. De tevredenheid kan doorschieten in zelfoverschatting. Kijkend naar het vertrouwen in de toekomst en de scores op de thema's verduurzaming en digitalisering lijkt het alsof sommige ondernemers hun positie en mogelijkheden te hoog inschatten. Dat geldt zeker afgezet tegen de inspanningen die ze leveren om hun bedrijf klaar te maken voor de toekomst.

Van de vier P's in de toekomstagenda hecht men het meeste aan Profit (meer omzet, meer klanten). Dat wekt geen verbazing, er moet immers geld op de plank. Opvallend is dat daarna Process volgt: respondenten erkennen dat zij (verder) moeten digitaliseren en moeten leren innoveren. Dit punt krijgt wellicht extra aandacht door de werkmethode van de studenten. Planet volgt daarna, met name circulariteit. People is de hekkensluiter, waarbij werving van personeel vaak wordt genoemd.

Uit de ideeën die de studenten hebben bedacht komt naar voren dat studenten moeite hebben om iets radicaal nieuws neer te zetten. Natuurlijk is dat in een tijdbestek van enkele maanden in vaak een onbekende sector een uitdaging. Het vraagt een systeemoriëntatie om een bedrijf in de context van markt en ontwikkelingen te plaatsen; dat hebben studenten onvoldoende gedaan.

Bovendien is het voor studenten soms moeilijk om kritisch te zijn, zeker tegenover een succesvolle ondernemer.

Opvallend is dat veel studenten hun idee hebben gevonden in een technische hoek, van een app tot een autowasmachine. Blijkbaar appelleert technologie méér aan vernieuwing dan een ander transactiemodel, verkoopaanpak of distributiekanaal. Veelal lijken de ideeën ad hoc en zonder veel aannames tot stand gekomen te zijn. Vaak is niet duidelijk welk vraagstuk bij de onderneming wordt opgelost. Ook is de methode van design thinking niet altijd expliciet en gestructureerd toegepast.

Qua ideeën scoort het thema duurzaamheid bij de studenten beter dan digitalisering. Daar is misschien voor hen meer laaghangend fruit te vinden, digitalisering vraagt meer diepgaande kennis. Bij de respondenten van de ondernemingen ligt dat andersom: digitalisering staat hoger op de agenda dan verduurzaming. Sommige ondernemers zeggen letterlijk duurzaamheid te 'accepteren'; dat is wat anders dan duurzaamheid te beschouwen als een strategische kans.

Bezien vanuit het business model canvas hebben de studenten vooral gewerkt aan ideeën om kosten te verlagen, efficiëntie te verbeteren en rendement te verhogen binnen het bestaande business model (kernactiviteiten en kostenstructuur in het business model canvas). Ze zijn te werk gegaan vanuit wat in de literatuur wordt aangeduid met 'profit seeking' en hebben niet of nauwelijks gewerkt aan het creëren van nieuwe producten, nieuwe markten en nieuwe omzet.

Lessen voor de volgende editie van Business Booster

De beperkte resultaten zeggen iets over de aanpak van het programma Business Booster. Aan de studenten is onvoldoende richting en kader meegegeven wat betreft business model innovatie. Ook is de strategische dimensie onvoldoende aangeraakt, de studenten zijn weinig 'systeembewust'. Opvallend is dat de ontwikkelde ideeën soms weinig te maken hebben met de business propositie van de ondernemingen, terwijl de grootste groep studenten commerciële economie studeert.

Deze constatering leidt tot de aanbeveling om nadrukkelijker business model innovatie centraal te stellen in het programma. Vanuit dit inhoudelijke kader kan aan de studenten een handreiking worden gedaan om het huidige business model van de onderneming te beschrijven en aangrijpingspunten te vinden voor vernieuwing. Dat geeft waarschijnlijk veel meer focus aan de resultaten.

Het 'spelen' met de materie is essentieel voor de studenten om grip te krijgen om de praktijk. Dus zijn casuïstiek en gastsprekers over innovaties van business modellen erg waardevol. Daarbij kunnen ook cases uit eerdere jaren van Business Booster voor worden gebruikt. Eveneens nuttig zijn tussentijdse terugkombijeenkomsten, waarin de studenten uitgedaagd worden om te reflecteren op de onderneming en hun eigen oordeel en ideeën.

Tijd is schaars in het programma. Om maximale tijd te bieden aan ideeontwikkeling en reflectie, kan sommige collegestof online worden aangeboden. Dat kan bijvoorbeeld voor de hierboven gesuggereerde casuïstiek en gastsprekers. Online aanbod helpt tevens om de kennis en de werkwijze tussen klassen gelijk te trekken, waardoor deelnemende bedrijven op een vergelijkbare manier tegemoet getreden worden en de oogst voor hen en de studenten wordt vergroot.

Voor veel ondernemers is werken aan de toekomst een bijzaak, zo blijkt uit dit onderzoek. De studenten maken met hun aanpak een zekere impact, met name waar het gaat om leren innoveren. Het kan waardevol zijn om ondernemingen meerdere jaren in het programma Business Booster te houden, zodat het leereffect kan worden vergroot en er daadwerkelijk gebouwd kan worden aan vernieuwing van het business model.

Conclusies

Bij de ondernemingen die hebben deelgenomen aan Business Booster komt weinig strategische sensitiviteit naar voren. Men is vooral bezig met de dag van vandaag, de toekomst krijgt waar het gaat om strategie en innovatie weinig tot geen (gestructureerde) aandacht.

Business Booster bevestigt tevens dat mkb-bedrijven weinig doen aan BMI. Het fundament van de meeste bedrijven is het product of de dienst waarmee het bedrijf ooit is gestart. Voor verandering van het business model ontbreken middelen en mindset, het wordt tevens als risico beschouwd.

De studenten lijken in het programma Business Booster vooral impact te hebben gemaakt doordat ze achterstanden bij de ondernemingen hebben aangepakt. Ze zijn op weg naar de norm van vandaag geholpen, maar nog niet naar een echt nieuwe toekomst.

Uit de resultaten kan tevens worden geconcludeerd dat studenten moeite hebben om out of the box te denken. Het ontbreekt hen aan systeemkennis, creativiteit en kritische houding. Het merendeel van de geleverde ideeën is erg praktisch van aard en levert niet direct een bijdrage aan BMI.

Er is nog heel veel te doen voordat BMI een vanzelfsprekende activiteit in het mkb is. Op basis van de positieve reacties van respondenten kan de aanpak met studenten wat teweegbrengen, maar het vraagt meer diepgang en opvolging.

De uitkomsten doen een appèl op het onderwijs om (nog) sterker in te zetten op transitiekennis en systeemkennis bij studenten. Hoe beoordeel je een onderneming op zijn toekomstbestendigheid en wat is nodig om de concurrentiepositie duurzaam te versterken?

Literatuur

- Casadesus-Masanell, R. en J.E. Enric Ricart (2010). From strategy to business models and onto tactics". In: Long Range Planning 43.2-3, pp. 195-215.
- Craig, W. (2018). The importance of having a mission-driven company. In: Forbes, 15 mei
- Demil, B., en X. Lecocq (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. In: Long Range Planning 43.2-3, pp. 227-246.
- Doz, Yves L. and Mikko Kosonen (2010). Embedding Strategic Agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal". In: Long Range Planning 43.2-3, pp. 370-382.
- Foss, N., en T. Saebi (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come and where should we go? In: Journal of Management, 43.1, pp. 200-227.
- Fox, G. (2020). Business model innovation, www.garyfox.co
- Heikillä, M., en H. Bouwman (2018) Business Model Innovation in European SMEs - Descriptive analysis of quantitative survey and case survey data. In: 31st Bled eConference: Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives, June 18 – 21, 2017, Bled.
- Khan, K. U., Xuehe, Z., Atlas, F., & Khan, F. (2019). The impact of dominant logic and competitive intensity on SMEs performance: A case from China. In: Journal of Innovation & Knowledge, 4.1, pp. 1-11.
- Klang, D., M. Wallnöfer, en F. Hacklin (2010). The Anatomy of the Business Model: A syntactical review and research agenda. In: Driud Summer Conference 2010, London.
- Klink, H.A. van (2017), Next Strategy – how SMEs can grow into the future, Rotterdam University Press, Rotterdam.
- Osterwalder, A., en Y. Pigneur (2010), Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers, Wiley, New Jersey.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". In: Strategic Management Journal 28.13, pp. 1319-1350.
- Zott, C., en R. Amit 2010). "Business Model Design: An Activity System Perspective". In: Long Range Planning, 43.2-3, pp. 216-226.