

ICT en de DANS om BUSINESSMODELLEN

Waarom er zo koortsachtig gezocht wordt naar andere vormen van inkomsten

Wim Drost

Ontwikkelcentrum, e-mail: w.drost@ontwikkelcentrum.nl

De eeuwwisseling ligt nog niet ver genoeg achter ons om van historici te mogen verwachten dat zij sluitende analyses aanleveren over de gebeurtenissen die zich toen hebben voltrokken. Wat was de inhoud van het 'einde-eeuwsgevoel'? Waardoor werd de internethype veroorzaakt? Wie zijn daar uiteindelijk beter van geworden? Wat was de rol van de investeringen in ICT in de jaren voorafgaand aan de eeuwwisseling? Waarom bleek het gevaar van de millenniumbug zo enorm mee te vallen? Zo kunnen we nog veel meer vragen verzinnen en voorleggen aan de geschiedkundigen. Duidelijk is wel dat er na de internethype een vorm van een economische recessie intrad. Maar ondanks die economische tegenvaller bleef internet en ontwikkelde zich als nooit tevoren. Sterker nog; de digitalisering van de samenleving kwam in een versnelling. De vraag naar de inzet van ICT en de manier waarop geld verdiend kan worden, kwam meer dan ooit op de voorgrond. Anders gezegd; welke bijdrage levert ICT aan het businessmodel?

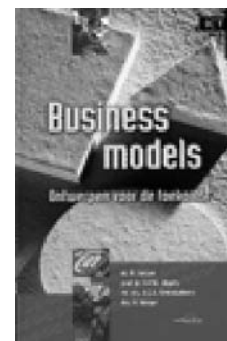
Inleiding.

Tot voor kort was de discussie over businessmodellen voorbehouden aan wetenschappers. Elke economische sector had een eigen businessmodel en ondernemers hadden maar zelden behoeften om uit hun eigen model te stappen of de eigen situatie te vergelijken met die van in andere sectoren. De agrarische sector, de industrie, de dienstverlening, enzovoorts hadden hun eigen wijze van geld verdienen en ook de statistische gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek waren (en zijn) hierop gebaseerd. Het gebruik van ICT gooit de wereld door elkaar en bovendien wordt die wereld steeds 'kleiner'. Neem als voorbeeld de schrijver van een wetenschappelijk werk. Ooit moest deze nijvere denker de lange weg langs uitgeverij en beoordelingscommissies gaan om een werk gepubliceerd te krijgen. De oplage van het werk werd zo klein mogelijk gehouden omdat de grafische kosten anders uit de hand liepen. Nu is het mogelijk om binnen een uur een weblog op internet in te richten en daarop actuele wetenschappelijke kennis te publiceren. Deze is vanaf het moment van publiceren beschikbaar voor vele miljoenen mensen en de kosten zijn minimaal. Overigens is het de vraag of het aantal lezers in de vorm van een weblog veel groter is dan bij een klassieke publicatie. Duidelijk is dat ICT het gehele publicatieproces, inclusief de geldstromen volledig door elkaar heeft gegooit.

Typologieën

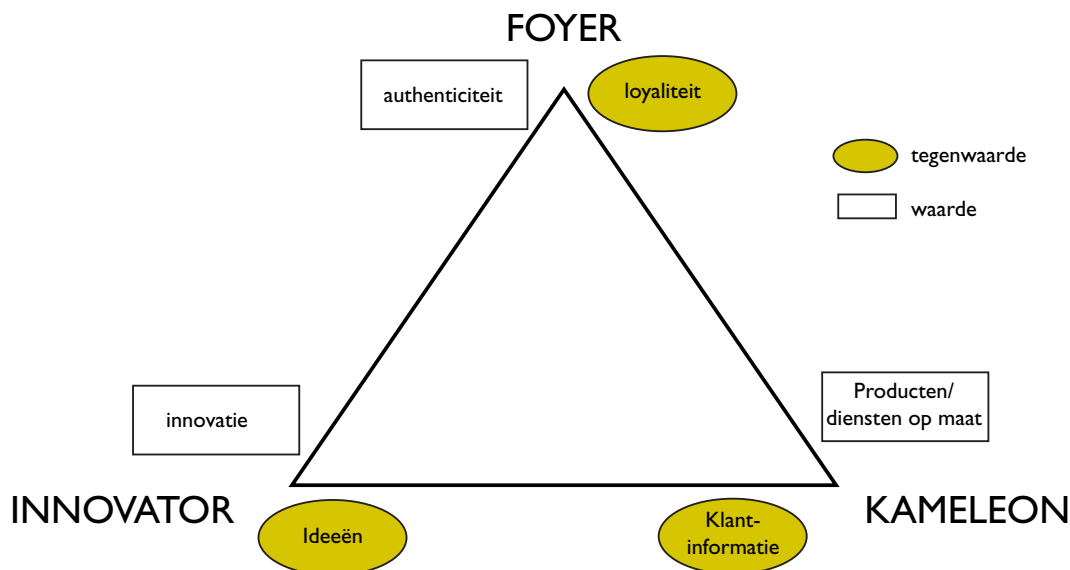
Net na de internethype boog een groep wetenschappers zich over vragen die te maken hebben met businessmodel-

len. Men stelde zich de vraag die ook veel managers bezig hield (en houdt): welk businessmodel is effectief in tijden van veranderingen? Het doel was meer inzicht te krijgen in de ontwikkelingen bij bedrijven. Het eindproduct was een keurig boek: Business Models (W. Jansen c.s., 2003, isbn 9044005693). De auteurs beschrijven drie typen businessmodellen, waarin 'maatwerk', 'innovatie' en 'authenticiteit' centraal staan. Uitgangspunt daarbij vormen de waarden die een organisatie en de klant van de organisatie voor elkaar creëren. Om een werkend business model te kunnen leveren is een samenhangend geheel nodig van op elkaar afgestemde elementen: strategie, processen, ICT en besturing. Managers kunnen door de combinatie van deze waarden mogelijkheden ontdekken om tot nieuwe business models te komen.



De invloed van 'gratis'

Wat is een businessmodel? We volgden de definitie die Jansen c.s. ook hanteren. Een businessmodel is een unieke configuratie van elementen die bestaan uit strategieën, processen, technologieën en besturing van de organisatie. Deze configuratie is gevormd om waarde te creëren voor de klanten en dus succesvol te concurreren in een bepaalde markt. We lichten de definitie kort toe aan de hand van een voorbeeld: de komst van de gratis dagbladen. In de klassieke situatie ruilt de lezer geld tegen een product (de krant). Dat kan gaan via de losse verkoop of via een abonnement. Maar, in die ruil gebeurt meer; de lezer reageert soms op artikelen, prijst de krant aan bij anderen en doet zo nu en dan mee aan een lezersonderzoek. Naast de inkomsten uit verkoop en abonnementen zijn er inkomsten uit advertentieverkoop. De gratis dagbladen werken anders; de lezer is niet meer de betaler. Hij/zij kiest weliswaar het product maar overlegt daarvoor geen euro's. De inkomsten komen in deze situatie alleen van de adverteerders. Dit heeft zo zijn consequenties voor de ruil tussen aanbieder en afnemer. Doorgaans zal een betalende abonnee een andere verbondenheid hebben met het product dan een niet-betalende lezer. Veel processen en de technologieën die het krantenbedrijf hanteert kunnen in beide situaties gelijk blijven, maar door de inzet van ICT nemen de mogelijkheden enorm toe. Redactionele processen worden eenvoudiger, de mogelijkheden voor hergebruik nemen toe en dan hebben we het nog niet over de nieuwe features om zogenaamde user genera-



ted content een plaats te geven. Omdat de geldstromen en de processen en technologieën veranderen, is ook een andere vorm van management noodzakelijk.

Kameleon, Innovator en Foyer

De auteurs van 'Business Models' hebben allerlei voorbeelden geanalyseerd en komen op grond daarvan tot de beschrijving van drie typen businessmodellen. Zij hebben die de volgende namen gegeven:

- Kameleon, daarin staat maatwerk' centraal
- Innovator, waarbij innovatie het uitgangspunt vormt
- Foyer waarbij het gaat om authenticiteit

Uitgangspunt daarbij vormen de waarden c.q. tegenwaarden die een organisatie en de klant van de organisatie voor elkaar creëren. De volgende illustratie verbeeldt de drie modellen. Telkens is aangegeven wat de waarde en de tegenwaarde is.

In de afkorting ICT zit de letter C van Communicatie. Het zal duidelijk zijn dat de invloed van ICT het grootst is in de informatie-industrie.

Onderzoek

Het Ontwikkelcentrum gebruikt de typen businessmodellen bij een onderzoek naar de ontwikkelingen in de uitgeverijbranche met de beperking tot educatieve informatie en vakinformatie. Er wordt geprobeerd in kaart te brengen hoe de relatie tussen aanbieder en afnemer verstevigd kan worden, immers als afnemers zich niet verbonden voelen met het product, zal het businessmodel niet werken. De basis voor de klantentrouw is zichtbaar in de ruil (waarden – tegenwaarden).

Het onderzoek wordt uitgevoerd door middel van interviews; eerst met de aanbieders, daarna met de afnemers. De ontwikkeling die de aanbieders doormaken is niet altijd dezelfde als die van de afnemers. De laatste stap is dat in kaart gebracht wordt welke mogelijkheden er zijn om een businessmodel te ontwerpen die de binding tussen aanbieder en gebruiker verstevigt. Ondertussen zijn de interviews met de aanbieders rond. Het geheel zal in 2008 afgerond worden. Via het tijdschrift InCT (www.inct.nl) wordt geregeld verslag gedaan van de voortgang.

Een bijzonder element in het onderzoek is het feit dat er steeds meer modellen komen waarin de gebruiker niet meer de betaler is. Bij schoolboeken gaat het nog een stap verder; daar beslist de school wat gebruikt moet worden, daar gebruiken de leerlingen en betalen de ouders. In de discussie over de 'gratis' schoolboeken komen de rol van beslisser en betaler weer in één hand te liggen, nl. bij de school.

Van Kameleon naar Foyer?

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste uitgevers van educatieve informatie en vakinformatie zich het meest verwant voelen met het businessmodel Kameleon. Men is gewend mee te veren met de klant en zoveel mogelijk op maat producten en diensten te leveren. Daarbij zoekt men een nauwe relatie met de beslisser ten einde zo goed mogelijk in te spelen op veranderende behoeftes.

Veel geïnterviewden kijken echter ook met een schuin oog naar het businessmodel Foyer als uitdaging voor de toekomst. Men heeft het gevoel dat de mogelijkheden van internet benut moeten worden en dat daar ook een ander businessmodel bij hoort. De Foyer lijkt dan als alternatief voor de hand te liggen. Het is echter de vraag of dat werkelijk zo is, want de besturing bij een Foyer ligt meer in handen van de deelnemers dan van de organisator. Het delen van de macht met de klanten is geen logische stap voor (beursgenoteerde) organisaties met hoge rendementseisen.

Het businessmodel Innovator is in de markt van educatieve informatie en vakinformatie nauwelijks gebruikt. Producten/diensten verkopen door de beslisser aan te spreken op het gevoel voorloper te zijn, dat lukt hoogstens Apple met technologische hoogstandjes als de i-Pod en i-Phone.

De internethype rond eeuwwisseling zal de gemoederen nog lang bezig houden. Historici hebben voorlopig hun handen vol en niet alleen zij; ook economen en creatieve ondernemers hebben stof tot nadenken. ICT heeft de businessmodellen blijvend op de kop gezet. ICT maakt niet alleen de wereld meer transparant maar veroorzaakt ook nieuwe economische verhoudingen.