

# INHOUDSOPGAVE

**Voorwoord** 9

**Inleiding** 11

## **DEEL I: WAARDECREATIE MET BUSINESSMODELLEN** 17

- 1 **Businessmodellen** 20
- 2 **Het Businessmodelwiel** 32
- 3 **Waardecreatie** 49

## **DEEL II: TWAALF ROUTES VOOR BUSINESSMODELINNOVATIE** 61

ROUTE 1: **'Klantbehoefte beantwoorden'** 68  
Vitamine & Zo

ROUTE 2: **'Opnieuw samenstellen'** 80  
CapitalGuards

ROUTE 3: **'Anders afrekenen'** 92  
Zipcar

ROUTE 4: **'Inefficiënties vervangen'** 104  
CitizenM

ROUTE 5: **'Herijken in de keten'** 116  
Koppert Cress

ROUTE 6: **'Herplaatsen in de keten'** 128  
Lolly Wolly Doodle

ROUTE 7:	<b>'Herverdelen in de keten'</b>	138
	Hilti	
ROUTE 8:	<b>'Herverbinden in de keten'</b>	150
	Floow2	
ROUTE 9:	<b>'Cocreëren'</b>	160
	Giffgaff	
ROUTE 10:	<b>'Behoeftedreven aanbieden'</b>	172
	GoCar Tours	
ROUTE 11:	<b>'Wederkerigheid veranderen'</b>	182
	Seats2meet.com	
ROUTE 12:	<b>'Open innoveren'</b>	194
	Procter & Gamble	

**DEEL III: ZO VERNIEUW JE JE BUSINESSMODEL!** 209

**4 Realisatie van een nieuw businessmodel** 211

**5 Aan de slag** 229

**Nawoord** 242

**Geraadpleegde managementliteratuur** 244

**Interviews** 247

**Over ICSB Marketing en Strategie** 248

**Over de auteurs** 249

**Register** 251

# VOORWOORD

**E**lk boek kent zijn eigen, unieke ontstaansgeschiedenis. Zo ook dit boek. De kiem voor het idee werd geplant door verschillende nieuwe klanten van ICSB die ons in de afgelopen jaren allemaal in hun eigen bewoordingen een soortgelijke situatie schetsten. Na enig doorvragen van onze kant kwam het keer op keer neer op dezelfde primaire vraagstelling: hoe kan ik weer nieuwe business creëren? Het bleken allemaal organisaties te zijn die worstelden met de uitdaging om hun positie te versterken terwijl ze opereren in vaak verzadigde markten en de concurrentie diverser en diffuser wordt.

Tegelijkertijd zijn wij in de afgelopen jaren geïnspireerd geraakt door de visie en bijbehorende raamwerken voor businessmodellen van Chan & Mauborgne (*Blue Ocean Strategy*) en Osterwalder (*Business Model Canvas*). Zij lieten zien dat de winnaars van de 21e eeuw niet meer kunnen volstaan met het vervolgen van bestaande paden, zoals vernieuwen door het bestaande assortiment wat op te rekken of door voortaan ook onlineactiviteiten te ontplooiën. Nee, de groeiers van nu tappen uit een compleet ander vaatje. Vaak gedreven door veranderde marktomstandigheden, en gebaseerd op een scherp inzicht in de nieuwe klantbehoefte, weten zij de concurrentie buitenspel te zetten door de bestaande spelregels van de sector brutaal omver te kegelen.

We kennen allemaal de bekende voorbeelden van Skype, Google, Apple en Airbnb, die met een compleet nieuw businessmodel furore hebben weten te maken. Zij hebben nieuwe verbindingen in hun sector weten te creëren die voorheen ondenkbaar waren: wereldwijd gratis bellen waarbij je elkaar kunt zien, of het ontwikkelen van een muziekdownloaddienst als service bij de iPod, of met privéhuizen de hotelsector op zijn kop zetten. De succesvolle bedrijven van nu hebben verrassende, nieuwe verbindingen gelegd en daarmee een nieuwe markten gecreëerd. Daar zijn we in dit boek naar op zoek!

Wat we misten in de bestaande theoretische raamwerken voor businessmodellen, is een bevredigende beantwoording van de cruciale hoe-vraag:

hoe maak ik deze creatieve sprong tot noodzakelijke vernieuwing? Vandaar deze bescheiden poging om u met dit boek een beter antwoord op de hoe-vraag te bieden. En zo schetsten we op basis van managementliteratuur en onze adviespraktijk van alledag de twaalf routes voor businessmodelinnovatie, die de kern van dit boek vormen. Daarbij is het ons doel u inspiratie te bieden door deze routes te verkennen en wellicht een daarvan in de toekomst met uw eigen organisatie te bewandelen. En in onze ervaring biedt de praktijk hierbij nog altijd de meeste inspiratie, vandaar dat de twaalf routes aan de hand van, in onze ogen, unieke casebeschrijvingen zijn uiteengezet.

Hierbij hebben we bewust gekozen voor een mix van start-ups, nieuwe initiatieven in bestaande organisaties en complete turn-arounds van internationale concerns. Zodat niemand zich meer kan verschuilen achter het argument dat 'dit in ons type organisatie toch echt niet mogelijk is'. Want dat is het wel, maar de weg naar businessmodelinnovatie begint toch echt met ambitie. Weet u die te combineren met een goede klantvisie, een gezonde dosis lef en een excellente uitvoering, dan ligt de gewenste groei in de stilgevallen markt opeens weer voor het grijpen. Makkelijk is het nooit, en daarom hopen wij dat dit boek u voldoende houvast kan bieden om uw einddoel te bereiken.

Rest ons enkel nog dank te betuigen aan de belangrijkste personen die dit boek mede mogelijk hebben gemaakt. Allereerst een woord van dank aan de geïnterviewde ondernemers, die de casebeschrijvingen echt tot leven hebben weten te brengen. Ook uitgever Ina Boer mag in dit rijtje niet ontbreken. Zij gaf ons auteurs de mogelijkheid en het vertrouwen onze visie op businessmodelinnovatie met de wereld te delen. Een bijzonder dankwoord voor onze oud-collega Roy Wenting, die als medeauteur van de eerste druk een belangrijke bijdrage aan dit boek heeft geleverd. Tot slot een dankwoord aan onze overige kantoorgenoten bij ICSB, die ons keer op keer zijn blijven voeden met aanscherpingen van het gehanteerde raamwerk en met inspirerende praktijkvoorbeelden om de twaalf routes volledig in beeld te brengen.

Wij wensen u veel inspiratie en een fascinerende ontdekkingstocht op weg naar uw nieuwe businessmodel!

Yousri Mandour, Kris Brees en Dorien van der Heijden  
Augustus 2015

# INLEIDING

**J**arenlang lag bij veel organisaties de focus vooral op groei. Groter worden door meer van hetzelfde te doen, door steeds meer aandacht voor efficiency en schaalvoordelen. De afgelopen jaren blijkt echter steeds vaker dat organisaties met deze koers tegen grenzen aanlopen. Eerst leek het een tijdelijke crisis, nu blijkt er een fundamenteelere verandering te zijn. Markten veranderen, nieuwe spelers uit onverwachte hoek komen op het terrein van gevestigde organisaties. Gevestigde bedrijven zitten in zwaar weer en lijken hun klanten niet meer te begrijpen. Veel not-for-profitorganisaties zien zich geconfronteerd met een toegenomen vraag en sterk afgenomen budgetten. Hetzelfde efficiënter doen biedt geen oplossing meer.

## Survival of the fittest?

Organisaties, commercieel of not-for-profit, zijn net als organismen: ze ontwikkelen zich op een manier die Darwin in zijn evolutieeler nauwgezet heeft beschreven. En die leert ons dat het niet per se de grootsten zijn die zullen overleven en dat leeftijd geen garantie is voor de toekomst. Volgens Darwin zullen uiteindelijk degenen die zich het best weten aan te passen aan veranderende omstandigheden de beste overlevingskansen hebben: *survival of the fittest*. We hoeven hierbij alleen maar te denken aan de dinosaurussen, die verreweg het grootst waren, en toch vroegtijdig het loodje hebben gelegd.

*Survival of the fittest* vraagt om aanpassingen aan veranderingen in de wereld. De wereld verandert voortdurend, in bepaalde perioden geleidelijk en dan weer schoksgewijs – dat zijn de momenten waarop het aanpassingsvermogen echt getest wordt. We lijken nu met zo'n schoksgewijze verandering te maken te hebben. Aangejaagd door technologieontwikkelingen, versterkt door maatschappelijke ontwikkelingen en het schaarser worden van resources ontstaan in hoog tempo nieuwe structuren, systemen en spelregels voor succes.

Steeds meer organisaties merken dat hun vaste manieren van denken en handelen niet meer voldoende zijn. In veel markten zijn nieuwe spelers toegetreten die zich niet houden aan de geldende spelregels. Zo wordt de taxibranche in de war gebracht door nieuwkomer Uber en heeft Airbnb voor een schokgolf in de vakantiehuizen- en hotelmarkt gezorgd. In de retail blijken veel winkelketens het hoofd nauwelijks of niet meer boven water te kunnen houden, terwijl andere, zoals bol.com en Coolblue, snel groeien.

In turbulente tijden wordt het aanpassingsvermogen maximaal op de proef gesteld. Een verandering proberen tegen te houden door bijvoorbeeld een beroep te doen op wetgeving, biedt hooguit een tijdelijke oplossing. Wij zijn ervan overtuigd dat je je beter maximaal kunt inzetten om de ‘fittest’ te worden. De evolutietheorie heeft ons geleerd dat de beste in je soort zijn niet voldoende hoeft te zijn, denk weer aan de dino’s: zelfs de meest ‘fite’ dino is uiteindelijk uitgestorven. De uitdaging is een organisatie te ontwikkelen die sterk is en niet hoeft te proberen verandering in de rest van de wereld tegen te houden om zelf te overleven. ‘Fit’ blijven door in beweging te blijven, door ambitie te hebben, ambitie om te groeien wellicht, maar ook ambitie om te blijven vernieuwen en onderscheidend te zijn.

Rob Baan, CEO van Koppert Cress (zie route 5 in deel II van dit boek) benoemt scherp dat ambitie nodig is om ‘fit’ te blijven: ‘Groeien klinkt leuk, maar doet altijd zeer. Groeien doet zeer aan je cashflow of het doet zeer aan je langetermijninvesteringen. En het doet zeer aan de mensen die mee moeten groeien. Een bedrijf dat groeit, is echter in beweging en daar komt creativiteit uit voort. Een bedrijf dat heel rendabel is, maar stilstaat, is na een jaar of vijf geestelijk dood.’

Wij denken dat ‘fit’ blijven vraagt om innovatie, niet alleen innovatie van producten en diensten, maar innovatie van het businessmodel.

## Waarom businessmodelinnovatie?

De reden om ons in dit boek te richten op businessmodelinnovatie, kunnen we het best schetsen aan de hand van de inzichten van James M. Utterback in de groeidynamiek in uiteenlopende sectoren. Volgens deze professor in Management and Innovation aan het prestigieuze MIT kent elke productcategorie een vast format, een zogenoemd *dominant design*. Door het *dominant design* lijken alle auto’s en alle bestelwagens in de

ogen van veel consumenten op elkaar. Beide worden persoonlijk verkocht bij dealers. De auto's aan particulieren en de bestelwagens aan beroepsmatige gebruikers. Dit concurrentiële gevecht kunnen we prima beschrijven met de traditionele strategiemodellen, zoals die van Ansoff en Porter.

Maar op een onvoorspelbaar moment breekt er toch een radicale innovatie door. Een bestelwagen wordt voorzien van enkele extra ramen en vervolgens als gezinswagen verkocht aan particulieren: de multi purpose vehicle of monovolume is geboren. Deze innovatie wordt wegens succes in de markt op termijn door alle concurrerende merken overgenomen. Waarna de concurrentie zich opnieuw beperkt tot de details van model, afwerking en prijs. Deze schokken in ontwikkeling zijn volgens Utterback in elke sector terug te vinden.

Wat op productniveau speelt, speelt evengoed op het niveau van de werkwijze van de sector: het businessmodel of de manier hoe in de sector waarde gecreëerd wordt. Ook dat is een vrij stabiel gegeven per sector, tot er een doorbraak komt door een radicale innovatie. Auto's worden niet langer voor een groot deel door een verkoper in een showroom verkocht aan de particuliere gebruiker. Over de aankoop wordt door een leasemaatschappij op hoger niveau onderhandeld, de inkoopafdeling van het bedrijf onderhandelt over de condities met de leasemaatschappij. En de gebruiker? Die kiest binnen de grenzen van de car policy en de laatste belastingregelingen en pikt de auto enkele maanden later op bij een dealer. Of de gebruiker kiest ervoor om geen auto uit te zoeken en te gaan autodelen. Een aanzienlijke aanpassing in de werkwijze van de autosector.

Op dezelfde manier kopen we steeds minder vaak onze boeken bij de boekhandel om de hoek, en downloaden we in plaats daarvan steeds vaker een e-book dat we op onze tablet lezen. Een behoorlijke schokgolf in de wereld van de uitgevers en boekverkopers. Zo kent elke sector op zijn tijd een schokgolf. Fabrikanten van vulpennen die hun producten via speciaalzaken verkochten, werden geconfronteerd met de plastic wegwerppen die in setjes van tien verkocht wordt in de supermarkt. Sommige merken vulpen hebben deze schokgolf overleefd door zich te herpositioneren als luxeproduct. Andere merken door de pennen bijna gratis weg te geven en vervolgens hun marge te behalen op de inktpatronen. Maar het werd in elk geval nooit meer zoals het vroeger was.

De fabrikanten van typemachines werden geconfronteerd met de opkomst van de tekstverwerker en de pc, terwijl ze geen productiefaciliteiten hadden, geen knowhow van elektronica en geen netwerk van leveranciers om snel in deze omslag te volgen. De muziekbusiness dreef op de

verkoop van dragers (platen en cd's) met muziek van artiesten die onder contract stonden, en worstelt nu met het downloadfenomeen en met artiesten die voor eigen rekening beginnen uit te geven. De krantensector werd in een tijd met dalende reclame-inkomsten geconfronteerd met concurrerende kranten die gratis verspreid worden, via verdeelpunten die in de natuurlijke loop liggen van de lezer. En met onlinenieuwswdiensten. De krantenmakers krabben zich nog steeds danig achter de oren.

Een opvolging van concurrentie op kleinere verschillen en innovatieve schokgolven is dus van alle tijden. Alleen leven we momenteel wel in een zeer bijzondere tijd. In een tijd waarin veel sectoren tegelijk in een periode van woelige groeischokken terecht (zullen) komen, doordat enkele katalysatoren tegelijk effect hebben. Katalysatoren die bovendien op vrijwel alle sectoren van invloed zijn. De technologische evolutie, natuurlijk de opkomst van het internet en alles wat daarmee samenhangt aan globalisering en mobiele- en socialemediamogelijkheden, maar ook robotisering, sensortechnologie en 3D-printing hebben impact op alle sectoren. Profit en not-for-profit. Hetzelfde geldt voor de economische en ecologische problematiek. Weinig sectoren hebben hier helemaal geen effect van. We zien dus hoe op hetzelfde moment economische en ecologische alarmbellen afgaan én technologie een waaier aan nieuwe mogelijkheden biedt. Het is dus niet vreemd dat op dit moment in veel sectoren nieuwe spelregels ontstaan. En dan is afwachten voor uw organisatie beslist een riskante optie. Zelf eerst aanvallen dus. Maar hoe dan? Hoe formuleer je een nieuwe manier om business te doen, een manier die (opnieuw) naar een gezonde toekomst leidt? Dat is precies het onderwerp van dit boek.

## De opbouw van dit boek

Deel I is een theoretisch deel. De werking van businessmodellen wordt uitgelegd en we introduceren het Businessmodelwiel, dat vier bouwstenen definieert die de basis of opstap kunnen vormen voor uw businessmodel. Daarnaast worden drie vormen van waardecreatie voorgesteld. Met vier kwadranten en drie vormen zijn de twaalf routes voor businessmodelinnovatie afgelijnd.

Deel II is het inspiratiedeel. Twaalf zeer verschillende organisaties passeren de revue. Maar ze hebben wel allemaal enkele dingen gemeen: in een

sector die nauwelijks groei kent, hebben ze met een succesvolle innovatie van hun businessmodel aanzienlijke groei gerealiseerd. Zij lijken dus zeker tot de 'fittest' te behoren. Dit deel leent zich dus ook uitstekend om in te grasduinen.

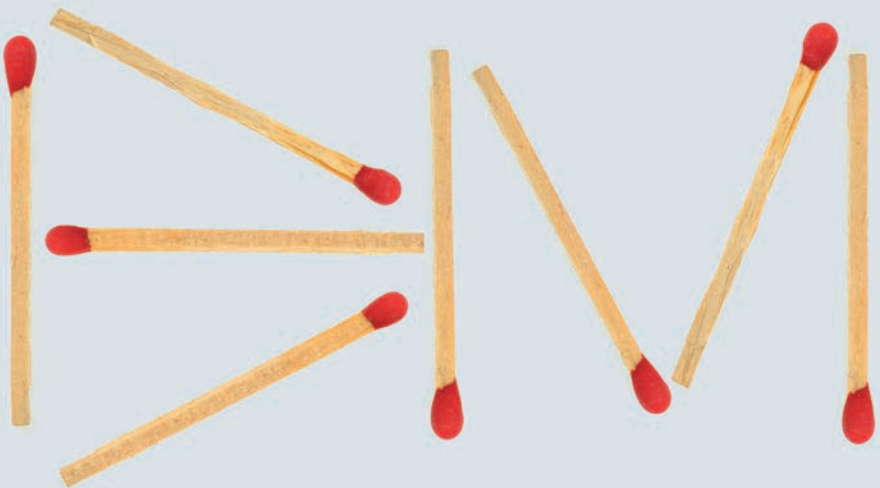
Deel III, ten slotte, is het actiedeel. Hier krijgt u meer inzicht in hoe businessmodelinnovatie in de praktijk werkt. Waar moet u beginnen en hoe kunt u het best te werk gaan om 'fit' te worden en te blijven?

We wensen u met alle drie de delen veel leesplezier!



DEEL I

**WAARDECREATIE  
MET  
BUSINESSMODELLEN**



**B***usinessmodel* is een prachtig woord, het is elegant, helder en simpel. Het maakt direct duidelijk wat ermee wordt bedoeld. Gebruik het in gesprekken met directieleden, bedrijfskundigen en marketeers – men zal instemmend knikken en geïnteresseerd luisteren. Maar als je vraagt wat het precies betekent, krijg je een verwarrend aantal verschillende interpretaties.

Vaak wordt de term *businessmodel* verward met de term *verdienmodel*. Een verdienmodel gaat in op de vraag hoe een organisatie haar geleverde meerwaarde te gelde maakt. Een *businessmodel* beschrijft alle facetten die invloed hebben op het creëren van deze meerwaarde. De term *businessmodel* heeft dus een veel ruimere betekenis. Volgens Osterwalder beschrijft een *businessmodel* ‘de manier waarop een organisatie waarde creëert, levert en te gelde maakt’.

Zo kunnen technisch identieke producten via een verschillend *businessmodel* in de markt gezet worden. Een producent van zonnecellen kan deze proberen te verkopen aan particuliere afnemers, maar de producent kan er ook voor kiezen om diezelfde zonnecellen te exploiteren en de warmte of stroom die eruit voorkomt aan de particulier te verkopen. In het laatste geval is het voordeel voor de particuliere afnemer dat hij een lagere energienota heeft, kan bijdragen aan een beter milieu en geen kopzorgen heeft over de financiering van het geheel en installatie van zonnepanelen op zijn dak. Een goed *businessmodel* is gebouwd rondom de waarde die voor de klant gecreëerd wordt, en niet zozeer rond het fysieke product. Een klant is niet zozeer geïnteresseerd in een zonnecel, maar juist in de voordelen die deze biedt.

Nieuwe *businessmodellen* hebben in de afgelopen decennia schokgolven in ons economisch landschap veroorzaakt. Amazon.com, bol.com, Google, Zara, IKEA, easyJet, eBay, Uber, Airbnb en Marktplaats.nl: het zijn allemaal voorbeelden van inmiddels grote bedrijven die de markt wezenlijk hebben veranderd. Deze spraakmakende voorbeelden zijn met hun *businessmodel* aan de slag gegaan en hebben daarmee succes behaald. En niet alleen doordat ze een nieuwe, slimme marktbenadering hebben gekozen of doordat ze de mogelijkheden die ICT bood beter hebben begrepen en benut. Ze deden meer. Ze hebben één of twee nieuwe inzichten verwerkt in een doelgerichte, daar volledig op afgestemde, samenhangende bedrijfsstrategie en -organisatie. Dus focus en samenhang ná het maken van een keuze. Dat was de crux. Daarmee kwamen ze op het terrein van de *businessmodellen*.

Businessmodelinnovatie is feitelijk niets nieuws onder de zon. Zo bedacht Xerox al in 1959 het leasen van fotokopieerapparaten en het afrekenen per kopie (boven een aantal gratis kopieën). Maar de schaal en snelheid waarmee nieuwe businessmodellen momenteel bestaande sectoren radicaal veranderen, zijn ongekennd. De laatste jaren staat innovatie van het businessmodel dan ook volop in de aandacht. Het lijkt erop dat het zelfs een soort substituut aan het worden is voor strategievorming. Anders gezegd: businessmodelinnovatie is in en strategie is uit.

Hoe businessmodellen werken, leest u in dit eerste deel. Daarnaast maakt u kennis met het Businessmodelwiel, dat uit twaalf effectieve strategieën bestaat om een toekomstbestendig businessmodel te ontwikkelen.

# 1 BUSINESSMODELLEN

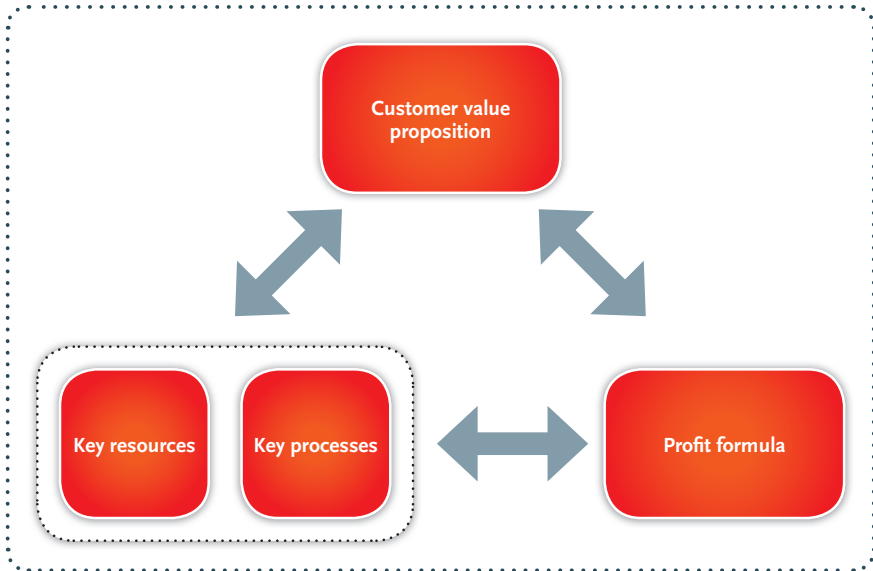
**N**et zoals er talloze strategieraamwerken bestaan die ons helpen een strategie te formuleren, is er ook een woud aan raamwerken voor businessmodellen. Businessmodelraamwerken helpen u om uw eigen businessmodel te beschrijven en te visualiseren. Daarnaast bieden ze houvast wanneer u uw bestaande businessmodel wilt veranderen. Deze raamwerken laten in één oogopslag zien hoe een onderneming waarde aan klanten levert, en hoe de onderneming hiermee geld verdient.

In de volgende drie paragrafen introduceren we drie recente raamwerken voor businessmodellen, achtereenvolgens die van Johnson, van Houtgraaf & Bekkers en van Osterwalder. We hebben voor de beschrijving van deze drie raamwerken gekozen, omdat er veelvuldig naar verwezen wordt in de literatuur, en omdat ze aan elkaar complementair zijn. De drie raamwerken van Johnson, Houtgraaf & Bekkers en Osterwalder vormen gezamenlijk het fundament van ons eigen raamwerk, het Businessmodelwiel, dat we in het volgende hoofdstuk introduceren.

## 1.1 Johnson: Four-box Business Model

Johnson beschreef zijn raamwerk voor businessmodelinnovatie in het boek *Seizing the White Space* (2010). Een businessmodel bestaat volgens Johnson uit vier in elkaar grijpende elementen die gezamenlijk waarde creëren en leveren: het *Four-box Business Model* (figuur 1.1.1).

Het eerste element, **customer value proposition**, is veruit het belangrijkste in Johnsons raamwerk. Het eerste element gaat dus over de klantwaarde en niet zozeer over het productaanbod zelf; klanten kopen nu eenmaal geen producten, maar schakelen producten in om specifieke taken voor hen uit te voeren. De behoefte ligt niet in het kopen van een boor, maar in het maken van een gat in de muur. Succesvolle bedrijven slagen er als geen ander in een manier te vinden om unieke waarde voor klanten te leveren. Zij helpen klanten belangrijke taken uit te voeren. Alleen wan-



Figuur 1.1.1 Four-box Business Model van Johnson

neer we scherp inzicht in deze taken hebben, inclusief het volledige proces hoe ze voor de klanten het best uitgevoerd kunnen worden, kunnen we ons product- en dienstenaanbod optimaal vormgeven. Neem als voorbeeld eens de traditionele gsm en de smartphone. De gsm voorziet in de volgende behoefte: ‘Ik wil onderweg bereikbaar zijn en de mogelijkheid hebben anderen te bereiken.’ Een smartphone heeft ook andere functionaliteiten: ‘Naast onderweg kunnen bellen en bereikbaar zijn, wil ik onderweg ook privé- en werkzaken kunnen regelen.’ Smartphones zijn om deze reden uitgerust met e-mail, een kalender, internetverbinding, et cetera. Een andere klantvraag voor de smartphone zou kunnen zijn: ‘Help me om nutteloos wachten onderweg nuttiger in te vullen.’ Pas als we inzichtelijk hebben welke taken cruciaal zijn voor onze doelgroep, is het tijd om ons assortiment vorm te geven.

Volgens Johnson creëert u een goede *customer value proposition* door:

- a een belangrijke taak voor klanten te ontdekken, die zij slecht kunnen (laten) uitvoeren; en
- b een aanbod te creëren dat deze taak beter uitvoert dan de bestaande alternatieven, tegen een acceptabele prijs voor de klant.

De **profit formula** bepaalt hoe de organisatie waarde voor zichzelf creëert, terwijl ze meerwaarde aan de klant biedt. Als toelichting op de *profit for-*

*mula* werpen we een blik op de boekhandel. Voor de komst van online-aanbieders als Amazon.com en bol.com bedroeg de betalingstermijn voor in de boekhandel ontvangen boeken aan uitgeverijen 90 dagen. Dit terwijl een boek gemiddeld 168 dagen in de winkel verbleef, waarmee de boekhandel de kosten van het product 78 dagen voor eigen rekening moest financieren. Amazon.com was door zijn webverkoop en just-in-timeleveringen in staat de doorloopsnelheid van een boek in de webwinkel terug te dringen naar slechts 17 dagen, terwijl de betalingstermijn van Amazon.com aan de uitgeverijen 58 dagen bedroeg. De snellere doorlooptijd van de boeken leverde Amazon.com een financieringsvoordeel van 41 dagen op. Nu is de doorloopsnelheid slechts een van de vier onderdelen die volgens Johnson de *profit formula* bepalen:

- Het omzetmodel: prijs  $\times$  volume.
- De kostenstructuur: de directe en de indirecte kosten, en de aanwezigheid van schaalvoordelen. De kostenstructuur is sterk afhankelijk van de kosten van de *key resources* die vereist zijn voor het businessmodel.
- Het margemodel: de benodigde bijdrage van elke transactie om de gewenste winst te bereiken, gezien het verwachte volume en de kostenstructuur.
- Doorloopsnelheid: hoe snel moeten we onze resources inzetten om het beoogde volume te realiseren en de verwachte winst te bereiken?

Volgens Johnson moet de uiteindelijke prijsstelling vastgesteld worden aan de hand van de te leveren *customer value proposition*. Op basis hiervan bepalen we wat de variabele kosten en de brutomarges moeten worden. Dit bepaalt dan wat de omvang en de doorloopsnelheid moeten worden om de gewenste winst te realiseren.

**Key resources** zijn activa, zoals de mensen, technologie, producten, faciliteiten, apparatuur, kanalen, en het merk, die nodig zijn om de waardepropositie te leveren aan de beoogde klant. De focus ligt hierbij op de cruciale resources die waarde creëren voor de klant en het bedrijf, en de manier waarop zij op elkaar inwerken. Zo is een cruciale resource van een adviesbureau al snel te vinden in de specifieke kwaliteiten en vaardigheden van het personeel, terwijl een producent van consumentengoederen deze eerder zal vinden in de merkkracht en de schapruimte bij de supermarkten. Door de komst van de netwerkeconomie zien we dat bedrijfsgrenzen vervagen en is het niet langer noodzakelijk dat alle *key resources* zich in het eigen bedrijf bevinden. De voorbeelden zijn legio: systeembeheer van de computers kun je extern betrekken, of eigen ver-

koop personeel kun je vervangen, en het genereren van leads kun je voortaan extern laten uitvoeren.

Succesvolle bedrijven hebben naast *key resources* operationele en bestuurlijke **key processes** die hen in staat stellen om waarde te leveren op zo'n manier, dat ze deze met succes kunnen herhalen en in omvang kunnen opschalen. Denk hierbij aan terugkerende taken als opleiding, ontwikkeling, productie, budgettering, planning, verkoop en service. Maar ook aan bedrijfsregels, -metrics, en -normen. Johnson beschouwt de *key resources* en *key processes* als twee delen van een tandem die harmonieus moeten samenwerken om het businessmodel optimaal te ondersteunen. Een goed voorbeeld hiervan is Ryanair, waar de laaggeprijsde vliegtickets alleen mogelijk zijn door te besparen op service en ruimte, te vliegen op goedkopere, regionale vliegvelden, door de overhead laag te houden, door het vliegen met een gestandaardiseerde vloot van Boeing 737's, en door zich te huisvesten in een spartaans hoofdkantoor.

De vier elementen van Johnson vormen de bouwstenen van elke organisatie. De *customer value proposition* en de *profit formula* definiëren respectievelijk de waarde voor de klant en de waarde voor het bedrijf. De *key resources* en *processes* beschrijven hoe die waarde zal worden geleverd aan zowel de klant als het bedrijf. Zo simpel als dit raamwerk ook mag lijken, de kracht ligt in de complexe onderlinge afhankelijkheden van de elementen. Grote veranderingen aan een van deze vier elementen zijn zowel van invloed op alle andere drie elementen, als op het geheel. Succesvolle organisaties (zoals Ryanair) zijn volgens Johnson in staat een min of meer stabiel systeem te bedenken waarin deze elementen met elkaar op een consistente en complementaire manier verbonden zijn. Wanneer de elementen minder consistent zijn ingericht, gaat dit ten koste van de kracht van het businessmodel. Een mooi voorbeeld hiervan is transavia.com, de prijsvechter van Air France-KLM. Transavia.com heeft het streven naar lage kosten minder ver doorgevoerd dan Ryanair. Zo heeft transavia.com nog steeds de relatief dure luchthaven Schiphol als thuisbasis, een keuze die Ryanair niet snel zal maken.

## 1.2 Het klantgestuurde businessmodel van Houtgraaf & Bekkers

Dirk Houtgraaf en Marleen Bekkers schreven in hetzelfde jaar als Johnson (2010) hun visie op businessmodellen in het boek *Businessmodellen – Focus en samenhang in organisaties*. Het boek had als doel tot een duidelijke definitie van een businessmodel te komen. In 2013 kwam de gewijzigde tweede druk uit: *Klantgestuurde businessmodellen – Innoveren tot in het hart van je organisatie*.

Het klantgestuurde businessmodel is een tool om te inventariseren waar de crux van uw business in zit en welke mogelijkheden tot vernieuwen er zijn. Het houdt daarbij nadrukkelijk rekening met de strategische keuzes die al door de organisatie gemaakt zijn en die niet ter discussie staan. Succesvolle ondernemingen hebben nieuwe marktinzichten verwerkt in een doelgerichte en samenhangende bedrijfsstrategie en -organisatie. Het model draagt bij aan het realiseren van samenhang in de uit te voeren activiteiten ná het maken van de strategische keuzes.

De structuur van het klantgestuurde businessmodel, bestaat uit drie lagen, heeft een warm kloppend hart en kent een aantal robuustmakers; zie figuur 1.1.2. Robuustmakers zijn elementen die ervoor zorgen dat het businessmodel beter tegen een stootje kan. De buitenwereld waarin de organisatie actief is en die invloed heeft op de mogelijkheden, wordt gesymboliseerd door de grijze wolk achter het model.



Figuur 1.1.2 Klantgestuurd businessmodel

Ieder onderdeel bestaat uit een aantal bouwstenen. Elke bouwsteen is te beschouwen als een zelfstandig onderdeel, maar is ook een onderdeel van het businessmodel. Individuele onderdelen zijn belangrijk, maar kunnen uiteindelijk niet in isolatie worden bekeken en beoordeeld. Het klantgestuurde businessmodel van Houtgraaf & Bekkers operationaliseert dus de strategie en beschrijft hoe de strategische doelen op een profijtelijke, duurzame manier gerealiseerd moeten worden. Het invullen van de lagen is geen top-downbenadering, maar een iteratief proces.

De hoofdconstructie van het model bestaat uit een toplaag, een fundament, een verbindingslaag en een warm kloppend hart dat voor leven en continuïteit zorgt. Hier bespreken we in het kort de functie van hoofdconstructie.

De toplaag bestaat uit de **strategische keuzes** die zijn gemaakt. Daarbij gaat het om de missie, de onderscheidende differentiatie en de daaruit voortvloeiende product-marktcombinaties. Deze strategische keuzes leiden tot het **hart van het businessmodel: de klant**. Welke voordelen zoekt de klant en hoe heeft de organisatie deze vertaald in een propositie die past bij de klant en bij de organisatie?

Het fundament (onderste laag) omvat de wijzen waarop de **organisatie** haar werk organiseert. Daarbij gaat het om zowel alle organisatorische activiteiten en systemen, als de strategische bronnen die ze tot haar beschikking heeft bij. Kortom, in de organisatorische laag staan alle interne zaken om succesvol te zijn.

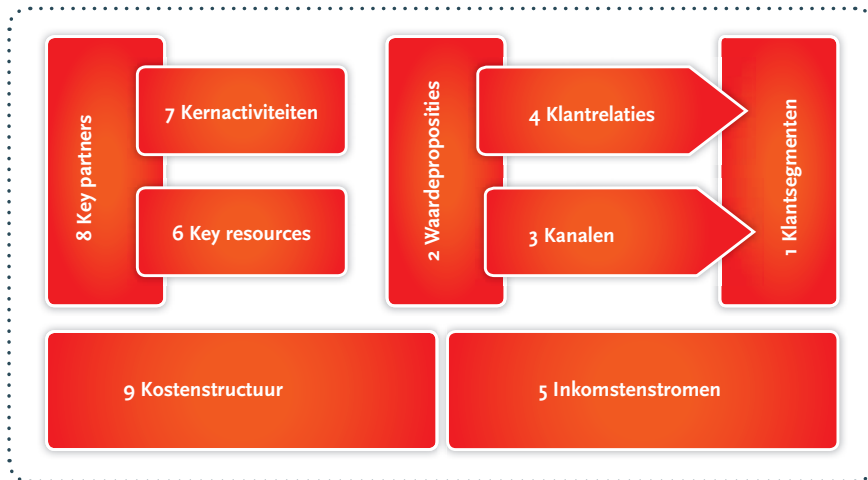
De laag tussen de top en het fundament is de verbindingslaag. Dit is een groep van componenten die georganiseerd is rondom het hart. Hierin zitten alle **externe zaken** die nodig zijn om succesvol toegevoegde waarde te leveren.

Centraal staan de klanten; zonder klanten, geen werk, geen motor om het systeem draaiende te houden. Zij zijn het kloppende hart en zorgen voor levensvatbaarheid.

Links van de lagen staan vier *robuustmakers*, die ervoor zorgen dat het businessmodel tegen een stootje kan. Dan gaat het om zaken als de interne consistentie van het model, maar ook waardeaanjagers die voortkomen uit netwerkeffecten.

### 1.3 Osterwalder: Business Model Canvas

Alexander Osterwalder deed promotieonderzoek aan de universiteit van Lausanne naar innovatieve businessmodellen. Osterwalder, ook wel 'Dr. Business Model' genoemd, heeft een belangrijke bijdrage aan de literatuur over businessmodellen geleverd door de creatie van zijn *Business Model Canvas*. Met dit canvas kan een businessmodel nauwkeurig worden beschreven en in één oogopslag gevisualiseerd worden; zie figuur I.1.3. Dit overzicht brengt in kaart welke onderdelen in de organisatie essentieel zijn om (nog) succesvoller te worden. De impact van een dergelijk canvas is vanwege de gemakkelijke manier van communiceren vaak veel groter dan dat van een regulier businessplan.



Figuur I.1.3 Business Model Canvas van Osterwalder

Volgens Osterwalder bestaat elk businessmodel uit negen bouwstenen (of elementen) die het proces van waardecreatie beschrijven. Dat gaat verder dan alleen maar denken vanuit inkomsten en kosten, maar beschrijft ook klantrelaties, partnerships en distributiekkanalen. Het businessmodel dient als een blauwdruk voor een te implementeren strategie door middel van structuur, processen en systemen. Dit zijn de negen bouwstenen van het canvas:

- 1 **Klantsegmenten** definieert verschillende groepen, personen of organisaties die een onderneming wil bereiken en bedienen. Voorbeelden van segmenten zijn:

- massamarkt: geen onderscheid in klantsegmentatie (bijvoorbeeld veel levensmiddelen die we vinden in de schappen van de supermarkt, zoals chips, eieren en schoonmaakdoekjes);
  - nichemarkten: specifieke, gespecialiseerde klantsegmenten (bijvoorbeeld een schoenwinkel die zich richt op de verkoop van orthopedische schoenen);
  - gesegmenteerde markten: segmenten met iets verschillende behoeften en problemen (bijvoorbeeld vakantiearrangementen voor alleenstaanden en voor gezinnen);
  - gediversifieerde markten: klantsegmenten met compleet uiteenlopende behoeften (Amazon.com ging bijvoorbeeld naast de verkoop van boeken en dvd's aan consumenten ook onlineopslagruimte en servergebruik aan webbedrijven verkopen).
- 2 **Waardeproposities** beschrijft de bundel van producten en diensten die waarde creëert die aansluit bij de behoeften voor een specifiek klantsegment. De waardepropositie is uiteindelijk de reden waarom klanten het ene bedrijf boven het andere verkiezen. Een waardepropositie lost een klantprobleem op, of voorziet in een klantbehoefte. Voorbeelden van elementen die waarde creëren zijn prijs, gemak, snelheid, status/merk, toegankelijkheid, ontwerp en kwaliteit. Producent Sens, bijvoorbeeld, levert designparaplu's waar je goed droog onder blijft en die ook bij grote windkracht niet omklappen of kapotwaaien.
  - 3 **Kanalen** beschrijft hoe een organisatie met haar klantsegmenten communiceert en hoe ze die klanten bereikt met haar waardepropositie. Communicatie-, distributie- en verkoopkanalen vormen het raakvlak van een organisatie met haar klanten. Elke organisatie zal continu op zoek moeten gaan naar de optimale mix van eigen kanalen en partnerkanalen, en de inzet van directe en indirecte kanalen. Ook wordt in deze bouwsteen vastgesteld welke kanalenmix wordt ingezet in de verschillende fasen van de relatie met de klantsegmenten; van het creëren van bewustzijn tot aan de aftersales.
  - 4 **Klantrelaties** beschrijft de soorten relaties die een bedrijf aangaat met specifieke klantsegmenten. Dit kan uiteenlopen van persoonlijk tot geautomatiseerd. Van belang is te bepalen of de focus ligt op het aantrekken van nieuwe klanten, het behouden van bestaande klanten of meer verkoop stimuleren bij bestaande klanten. De relatie met de klant heeft in de afgelopen jaren een aantal nieuwe vormen aangenomen, zoals gebruikercommunity's om als organisatie meer betrokken te raken bij klanten/prospects. Maar denk ook aan interactie in de

vorm van cocreatie, waarbij u samen met de klant waarde gaat creëren. Door cocreatie heeft Bolletje bijvoorbeeld tegenwoordig een ‘driehoekje’ uit zijn beschuit gehaald, waardoor het beschuitje nu heel makkelijk uit de beschuitbus te halen is.

- 5 **Inkomstenstromen** representeert de manier waarop een organisatie cash uit elk klantsegment genereert. Als organisatie moet u zich hier afvragen: voor welke waarde is elk klantsegment werkelijk bereid te betalen? Een succesvol antwoord op deze vraag stelt u in staat meer inkomstenstromen uit het klantsegment te genereren. Inkomstenstromen kunnen bestaan uit abonnementen, licenties, advertenties, stuks verkoop, gebruikerskosten, et cetera. Verschillende wetenschappelijke uitgevers speelden de afgelopen jaren in op de klantbehoefte door digitaal te publiceren en een op gebruik gebaseerde prijsstelling te introduceren.
- 6 **Key resources** geeft de belangrijkste middelen weer die nodig zijn om het businessmodel uit te voeren. *Key resources* kunnen fysiek, financieel, intellectueel of menselijk zijn. *Key resources* kunnen in eigendom zijn van de organisatie, worden geleased, of worden verkregen bij *key partners*. Voorbeelden zijn infrastructuur, personeel, intellectueel eigendom, klantenkennis, et cetera. Zo is IKEA uitgegroeid tot een wereldwijde winkelketen met 127.000 medewerkers in 41 landen, eigenaar van een IKEA-testlab waar 50.000 tests per jaar worden uitgevoerd en de trotse bezitter van Europa’s sterkste merk.
- 7 **Kernactiviteiten** zijn de belangrijkste activiteiten die de organisatie moet uitvoeren om haar businessmodel te laten werken. Dit zijn de belangrijkste acties die een organisatie moet ondernemen om met succes te opereren. Voor een supermarktconcern valt *category management* onder de kernactiviteiten. Voor een financiële instelling valt risicomangement onder de kernactiviteiten.
- 8 **Key partners** vormen het netwerk van leveranciers en partners die invloed hebben op het succes van het businessmodel. Organisaties creëren allianties om hun businessmodellen te optimaliseren en schaalvoordelen te behalen, om risico’s te beperken of om resources te verwerven. Maar weinig bedrijven bezitten alle resources, of voeren alle activiteiten in eigen huis uit.
- 9 **Kostenstructuur** beschrijft alle kosten die nodig zijn voor het operationaliseren van het businessmodel. Het creëren en leveren van waarde, het onderhouden van klantrelaties en het genereren van inkomsten brengen allemaal kosten met zich mee. Een lage kostenstructuur is

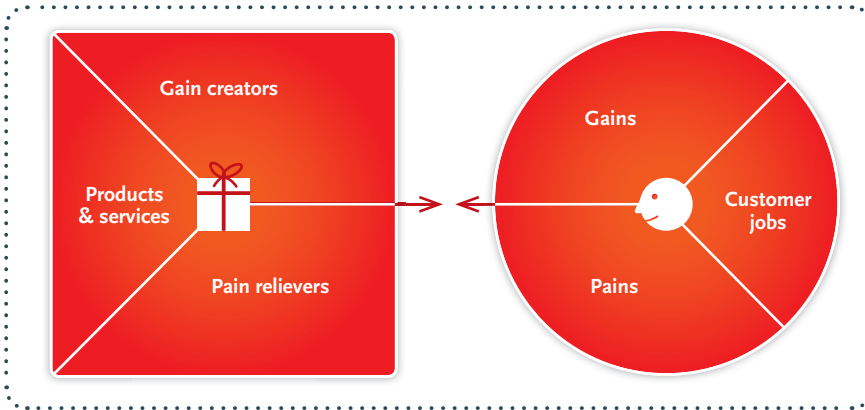
voor een aanbieder als Aldi belangrijker dan voor een aanbieder die meer op waarde stuurt, zoals Albert Heijn.

Osterwalder noemt zijn raamwerk expliciet een *Business Model Canvas* ('schildersdoek voor businessmodellen'), want het is in feite een ontwerp-instrument waarmee je je businessmodel schetst. Net als bij het raamwerk van Houtgraaf & Bekkers is het de bedoeling dat je het canvas leeg aan de wand hangt en in workshopvorm optuigt met verschillende notities, Post-its en tekeningen. Het canvas is een praktische tool die begrip, discussie, creativiteit en analyse stimuleert.

De kracht van het canvas van Osterwalder is dat je geen MBA nodig hebt om hiermee aan de slag te gaan, wanneer je als leiding van de organisatie met interne of externe sleutelpersonen vanuit verschillende disciplines (financieel, hrm, enzovoorts) wilt sparren. Je kunt snel en visueel in kaart brengen welke onderdelen van het bedrijf essentieel zijn om succesvoller te worden, welke onderdelen verbeterd moeten worden en waar vernieuwingen of innovaties nodig zijn. Volgens Osterwalder is de meestgemaakte fout bij het opstellen van een businessmodel dat managers of ondernemers te weinig tijd nemen om eens goed na te denken over hun huidige businessmodel. Osterwalder zegt hier het volgende over:

'Ik geloof heilig in het ontwikkelen van verschillende prototypen. Hierin schets je in een korte tijd snel tien, twintig alternatieve modellen. Veel architecten werken op deze wijze. Toparchitecten maken toch ook talloze schetsen en modellen voordat ze tot een definitief ontwerp komen? Veel bedrijven werken slechts één model uitgebreid uit en maken zo de kans groot dat ze een ander, veel beter alternatief over het hoofd zien. Zo was de eerste versie van het businessmodel van Nespresso een mislukking, terwijl het product en de machine in het huidige businessmodel hetzelfde zijn gebleven. Het succes – wereldwijd een krappe drie miljard euro per jaar – kwam pas toen Nespresso zijn distributiestrategie en marketing aanpaste door zich te focussen op de consumentenmarkt.'

In 2014 heeft Osterwalder in samenwerking met anderen het boek *Waarde Propositie Ontwerp* uitgebracht. Hierin staat het waardepropositiecanvas centraal, een verdieping van de bouwstenen *klantsegmenten* en *waardeproposities* uit het businessmodelcanvas. Het waardepropositieontwerp is opgebouwd uit het *klant(segment)profiel* en de *value map (waardepropositie)*, weergegeven als rondje en vierkantje in figuur I.1.4.



Figuur 1.1.4 Waarde Propositie Canvas van Osterwalder e.a.

Het klant(segment)profiel beschrijft gestructureerd een specifiek klantsegment aan de hand van klantentaken (*customer jobs*), dat wat klanten willen realiseren, de voordelen (*gains*) en pijnpunten (*pains*). *Gains* zijn de resultaten die klanten graag willen zien, de resultaten die ze nastreven. *Pains* zijn de ongewenste resultaten, risico's en hindernissen gerelateerd aan de klanttaken. De *value map* is een gestructureerde beschrijving van een specifieke waardepropositie in het businessmodel. Een waardepropositie beschrijft de voordelen die klanten kunnen verwachten van een verzameling producten en diensten. De waardepropositie wordt ingedeeld in de producten en diensten waaromheen de propositie is ontwikkeld, *gain creators* (hoe verschaft het aanbod de klant voordeel?) en *pain relievers* (hoe verzacht het aanbod de *pains* van de klant?). Bij een goede waardepropositie is er een goede fit met het klantprofiel.

## 1.4 Businessmodelraamwerken en externe bedrijfsomstandigheden

Ter afsluiting van de beschrijving van de businessmodelraamwerken nog een opmerking over de bedrijfsomgeving. Het is u misschien opgevallen dat de genoemde businessmodelraamwerken primair gefocust zijn op de interne bedrijfssituatie, waarbij overigens wel de klanten en partners geregeld in ogenschouw zijn genomen. De rest van de factoren uit de buitenwereld, zoals het ontstaan van relevante trends, verschuivingen in het krachtenveld van de branche en de opkomst van nieuwe technologieën, lijken in de raamwerken onderbelicht te blijven.

De verschillende auteurs gaan in hun boeken uitgebreid in op het belang van inzicht in externe ontwikkelingen en trends. Vaak schuilt hierin een belangrijke aanleiding om een businessmodel op de schop te nemen. Technologieontwikkeling verdient hierbij bijzondere aandacht. Nieuwe technologieën stellen organisaties in staat om wezenlijk anders te werken. Denk aan WhatsApp, dat de houdbaarheid van het huidige businessmodel van reguliere telecomaandbieders als KPN en Vodafone onder druk zet. Of Uber, dat de taxibranche volledig op zijn kop zet. Beide zijn voorbeelden van organisaties die technologie benutten om op een andere manier klanten te bedienen. In de visuele weergave van de verschillende modellen ontbreken deze externe ontwikkelingen echter. Hierdoor lijken ze wellicht minder belangrijk en dat is onterecht.

Zorg er dus voor dat u, wanneer u aan de slag gaat met vernieuwing van uw eigen businessmodel, voldoende aandacht besteedt aan relevante politieke, economische, sociologische en technologische ontwikkelingen. Vergeet ook niet andere trends en ontwikkelingen die nu, of in de toekomst, impact (kunnen) hebben op het succes van uw organisatie, inzichtelijk te maken. En vraag u ook af in welke mate uw businessmodel eigenlijk verschilt van dat van uw directe concurrenten. Kortom, richt de blik eerst naar buiten, voordat u met een van de bestaande raamwerken aan de slag gaat.

## 1.5 Van een foto van de huidige situatie naar routes voor vernieuwing

De in dit hoofdstuk beschreven businessmodelraamwerken geven krachtig, ieder op zijn eigen manier, de status en samenhang van bedrijfsonderdelen en -activiteiten weer. Ze vormen het startpunt ter bevordering van ideeontwikkeling voor vernieuwing van de organisatie. De wijze waarop de vernieuwingen kunnen plaatsvinden is velerlei; feitelijk kan aan alle knoppen van een businessmodel gedraaid worden. Deze brede keuze is tegelijkertijd ook een belangrijke sta-in-de-weg om tot een succesvolle vernieuwing van het businessmodel te komen. Vaak lukt het met de genoemde raamwerken prima om een 'foto' te maken van de huidige situatie. De crux zit hem echter in de wijze waarop we vanuit de bestaande situatie tot de vernieuwing kunnen komen. In onze visie ontbreekt het feitelijk aan 'routes' die organisaties helpen om tot nieuwe inspiratie en creatie te komen. Hier bevindt zich de belangrijkste toegevoegde waarde van dit boek: we presenteren twaalf routes voor businessmodelinnovatie.

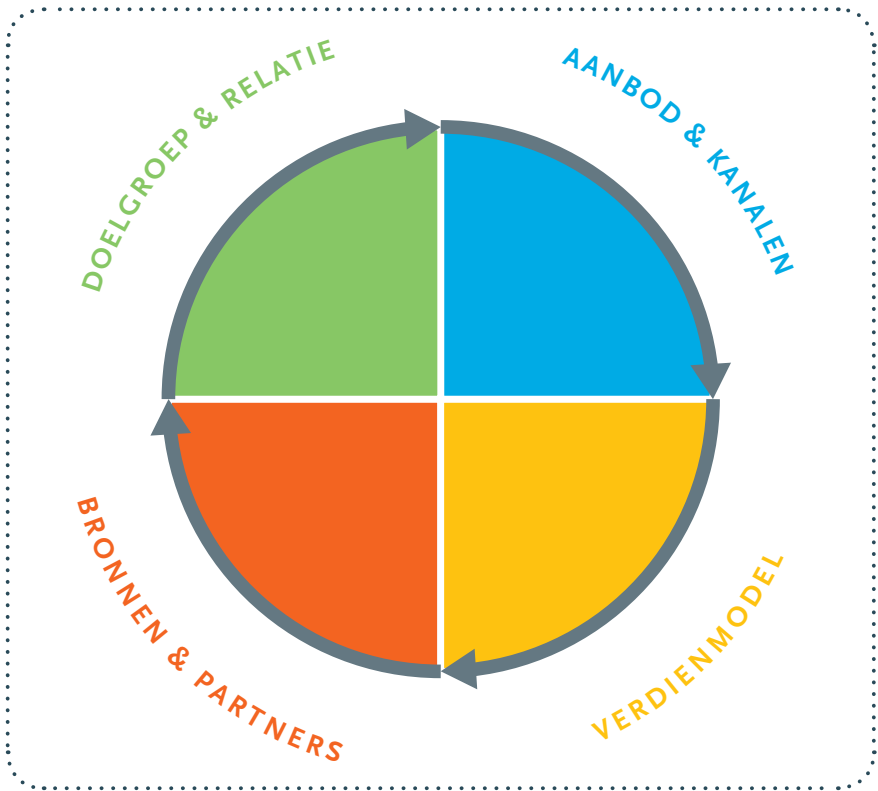
## 2 HET BUSINESSMODELWIEL

**D**e in het vorige hoofdstuk beschreven raamwerken van Johnson, Houtgraaf & Bekkers en Osterwalder vormen een uitstekend startpunt om op zoek te gaan naar innovatiemogelijkheden voor uw huidige businessmodel. Wij geloven dat het maken van een scherpe ‘foto’ van de huidige situatie, om deze vervolgens te ‘fotoshoppen’, u betere kansen biedt om een onderscheidend businessmodel te ontwikkelen, dan wanneer u de huidige bedrijfssituatie opzijshift en de blik op oneindig zet. Hoe mooi het creatieve resultaat van deze oneindige blik en brede verkenning ook kan zijn, het staat vaak ver af van de eigen context en de toepasbaarheid daarbinnen. Dat betekent overigens niet dat dit niet kan werken. In dit boek kiezen we ervoor om het huidige businessmodel als startpunt te nemen, en van daaruit de uiteenlopende ontwikkelmogelijkheden te verkennen.

Ontleding van een businessmodel helpt de essentie van de organisatie in kaart te brengen. De complexe werkelijkheid van organisatie en omgeving laat zich echter niet altijd even gemakkelijk in een beperkt aantal bouwstenen vatten. Daarom dwingt het gebruik van een businessmodel ook tot focus. Focus helpt de blik te versmallen en helder te krijgen voor wie de organisatie er ook alweer is, wat ze voor deze klanten doet, hoe ze dit realiseert en hoe ze hiermee waarde kan toe-eigenen, door het om te zetten in geld. We gebruiken hierbij ons eigen businessmodelraamwerk, dat elementen van de raamwerken van Johnson, Houtgraaf & Bekkers en Osterwalder in zich herbergt. We noemen dit raamwerk het *Businessmodelwiel*; zie figuur 1.2.1.

Het Businessmodelwiel is opgebouwd uit vier kwadranten:

- **Doelgroep & relatie:** Voor wie zijn we er? Hoe gaan we met ze om?
- **Aanbod & kanalen:** Wat doen we voor ze? En hoe bieden we het aan? Via welke kanalen?
- **Verdienmodel:** Hoe zorgen we ervoor dat de gecreëerde waarde zich ook financieel laat vertalen in omzet en winst?
- **Bronnen & partners:** Hoe, en met wie, realiseren we dit?



Figuur 1.2.1 Het Businessmodelwiel

We hebben gekozen voor de term *Businessmodelwiel*, omdat er bij vernieuwing van het bestaande businessmodel een beweging in gang wordt gezet, waarbij meerdere kwadranten anders ingericht worden. Dat wordt in de komende hoofdstukken duidelijk. De bovenste twee kwadranten van het wiel, *Doelgroep & relatie* en *Aanbod & kanalen*, beschrijven de klantzijde van het bedrijf, terwijl de onderste twee kwadranten, *Bronnen & partners* en *Verdienmodel*, juist ingaan op de organisatiezijde van het bedrijf. Of, zo u wilt, de klassieke verdeling tussen frontoffice en backoffice. Net als bij Osterwalder kiezen wij ervoor een splitsing te maken tussen de doelgroep (linksboven) en het aanbod (rechtsboven). Bij het raamwerk van Houtgraaf & Bekkers zagen we eerder eenzelfde onderscheid tussen propositie en klanteninterface. Het voordeel van deze splitsing is dat ze het voor de gebruiker gemakkelijker maakt om met andere vormen van toekomstige oplossingen voor de doelgroep te komen. Net als bij het raamwerk van Johnson (*profit formula*) zien we het verdienmodel als één geheel, waarbij zowel kosten als opbrengsten binnen één kwadrant in

ogenschouw worden genomen. Ook volgen we Johnsons voorbeeld door de tandem van *key resources* en kernactiviteiten als één kwadrant op te nemen: *Bronnen & partners*.

We geven het Businessmodelwiel met vier kwadranten zo overzichtelijk mogelijk weer, omdat wij dit raamwerk louter beschouwen als het fundament om businessmodelinnovatiemogelijkheden te identificeren. Zie het raamwerk als startpunt van waaruit we in het volgende hoofdstuk op zoek gaan naar uiteenlopende vormen van waardecreatie. En juist op dit laatste aspect bieden de raamwerken van Johnson, Houtgraaf & Bekkers, en Osterwalder ons inziens te weinig concrete handvatten; ze geven onvolgende antwoord op de vraag hoe het businessmodel te vernieuwen is.

Hierna verkennen we de vier kwadranten van het Businessmodelwiel verder in detail. Daarbij stellen we regelmatig vragen die u voor uw eigen organisatie kunt beantwoorden. Hiermee maakt u al lezende meteen de foto van uw huidige businessmodel. Bij elk kwadrant vindt u ter inspiratie in een apart kader een korte beschrijving van een vernieuwd proces, een vernieuwde service of een geheel nieuw businessmodel.

## 2.1 Doelgroep & relatie

Het eerste kwadrant, linksboven in het Businessmodelwiel, heeft de naam *Doelgroep & relatie*. Niet voor niets behandelen we dit kwadrant als eerste. De uiteindelijke waardecreatie moet in de ogen van de klant waargemaakt worden. Successen starten vaak door de context van de klant als startpunt voor vernieuwing te nemen. En innovaties die in een van de andere drie kwadranten hun oorsprong vinden, zijn alleen succesvol wanneer deze relevant zijn voor de doelgroep of ertoe leiden dat de relatie met de doelgroep verder versterkt wordt.

### *Hoe goed kent u uw klant?*

De klant (beter) kennen klinkt misschien als een cliché, toch blijkt in de praktijk dat dit kennis, vaardigheden en een mindset vereist die niet vanzelfsprekend zijn. Daarom sommen we hieronder twee kernvragen op die u uzelf moet stellen om de doelgroep goed voor uzelf in kaart te brengen:

- Welke klanten en gebruikers bedient u?

Om goed antwoord op deze vraag te geven, wijst u niet alleen met uw vinger naar de klantendatabase. Een extra stapje op de ladder van

abstractie is nodig door antwoorden te formuleren op de volgende vragen: Welke behoeften en wensen staan centraal per groep van uw klanten of gebruikers? En wie is de klant van uw klant? Uiteindelijk zijn we op zoek naar het antwoord de kernvraag: Voor wie doet u het eigenlijk? Op het hoofdkantoor van Ahold staat nog steeds het standbeeld van een huisvrouw met boodschappentas. De spreuk aan de voet van de huisvrouw verwoordt dit eigenlijk het mooist: 'Opdat we nooit vergeten voor wie wij werken.'

- Welke taken (*jobs to be done*) kunt u voor de doelgroep uitvoeren? De klant heeft een behoefte (of taak) die vervuld moet worden: een *job to be done*. In dit geval van Ahold heel simpel: boodschappen doen, om een (gezonde) maaltijd op tafel te hebben voor zichzelf, of voor een huishouden. Welke voordelen (*gains*) streeft de klant hierbij na en welke pijnpunten (*pains*) ervaart hij? Bij Ahold kunnen het wachten voor de kassa en het sjouwen met zware boodschappen pijnpunten zijn, terwijl het opdoen van inspiratie voor een lekkere maaltijd een nagestreefd voordeel (*gain*) kan zijn. Maar voor elke organisatie geldt feitelijk dezelfde vraag: Waarmee bent u er eigenlijk voor uw doelgroep en in welke behoefte weet u daarmee te voorzien? En is deze behoefte over één of twee jaar, of morgen, nog wel hetzelfde? En wat vraagt dat dan van de *jobs to be done* die u voor de klant verricht? Want: geen waardecreatie zonder een te vervullen behoefte.

### ***Wat voor relatie heeft u met de klant?***

Met de klant en klantbehoefte raken we niet het complete spectrum van het eerste kwadrant van het Businessmodelwiel. De verbinding tussen uw organisatie en de klant met zijn behoefte, oftewel de relatie, vormt het tweede essentiële onderdeel van dit kwadrant. De relatie invullen, of concreet beschrijven, kan een lastige exercitie zijn. Een relatie is per definitie niet tastbaar, maar vormt wel de onzichtbare verbinding tussen organisatie en klant, zonder welke een duurzame vervulling van *jobs to be done* onmogelijk is. Probeer daarom voor uw organisatie eens een antwoord te vinden op de volgende vragen:

- Is de relatie kortstondig of gericht op de lange termijn? Verkoopt u eenmalige producten, diensten of ervaringen aan steeds weer nieuwe klanten (bijvoorbeeld een rondvaart in de grachten van Amsterdam), of bent u juist op zoek naar continuïteit in de relatie met uw klanten (bijvoorbeeld een glazenwasser met zijn vaste wijk)? In het laatste geval bent u best bereid genoeg te nemen met een lagere

marge per transactie, omdat u weet dat de transacties zich in de loop der tijd blijven herhalen.

- Is de relatie monogaam?

Is uw organisatie de enige die de behoeften van uw klant vervult of kan vervullen, zoals een ICT-leverancier met unieke technische know-how? Wat zijn de belangrijkste factoren die de klant bij u houden? En welke unieke kwaliteiten maken dat een andere organisatie hem beter kan bedienen?

- Is de relatie een blind date of een soulmate?

Weet u wie de klant is? Ziet u hem ook (dagelijks)? Of spreekt u hem alleen telefonisch? Of per e-mail? En is het tijdens dat klantcontact volstrekt helder wat de klant van u wil? Heeft u dan aan één woord genoeg? Of vraagt ieder klantcontact weer de nodige investering om de werkelijke behoefte van de klant te achterhalen?

- Is de relatie een knipperlicht of onvoorwaardelijk?

Als u de historie van uw gemiddelde klantrelatie bekijkt, is deze dan continu en onvoorwaardelijk? Of ziet u uw klanten komen en gaan? Op welke momenten dan? Is een prijsstunt bij de concurrent voldoende voor klanten om uw organisatie te verlaten, of steunen ze u door dik en dun? En is dit vrijwillig, of zitten ze vast aan een langetermijnraamcontract waarvoor ze wellicht zelf niet gekozen hebben?

- Is de relatie één- of tweerichtingsverkeer?

Bent u vooral leverancier, of is de klant ook een beetje uw leverancier? Is de klant (als cocreator) betrokken bij het vormgeven van uw producten, diensten en/of ervaringen? Denk bijvoorbeeld aan chipsfabrikant Lay's, die succesvol samen met zijn klanten nieuwe chipsvarianten wist te ontwikkelen en op de markt te brengen. En wat betekent dat voor de relatie die u met uw klanten heeft?

Deze parallel met persoonlijke relaties geeft inzicht in de invulling en intensiteit van relaties met de klant en de verschillen in relaties. En zo weet u ook of de klant bij de eerste de beste onderprestatie van uw organisatie vreemd zal gaan, of dat de klant zich juist onvoorwaardelijk als ambassadeur ten dienste van uw organisatie zal inzetten.