

Inleiding

Bijna alle revolutionaire businessmodelinnovaties van de afgelopen vijftig jaar waren afkomstig uit de VS – een blijk van de energieke, ondernemende aard van dat land. Vanwege ons eigen verblijf in Silicon Valley werd het onze droom om hiervoor een methodiek te ontwikkelen. De studies van iedere ingenieur gaan volgens bepaalde ontwerpmethoden. Daarmee is een vlekkeloos resultaat weliswaar niet gegarandeerd, maar de kans van slagen wordt groter. In het management van bedrijven zochten we vergeefs naar zo'n instrumentarium voor de allerlastigste taak: je businessmodel vernieuwen. Dit was voor ons aanleiding om gedurende enkele jaren onze eigen ontwerp-methode onder de loep te nemen en uit te testen bij topbedrijven die de waarde van zo'n tool inzagen.

We zijn verbonden aan de Universiteit van St. Gallen, een toonaangevend opleidingsinstituut voor bedrijfswetenschappen in Europa. We willen graag vooroplopen in het onderzoek naar de innovatie van businessmodellen. Onze langdurige ervaring met innovatieprocessen – vanuit academisch en praktisch perspectief – heeft ons geholpen deze methode op te zetten. Veel concepten en tools die gerenommeerde adviesbureaus hanteren, zijn voortgekomen uit soortgelijke academische inspanningen (zoals de Stage Gate-methode om nieuwe producten te ontwikkelen van Robert G. Cooper of het vijfkrachtenmodel van Michael E. Porter). We zijn ervan overtuigd dat onze Business Model Navigator (BMN) een aanvulling vormt op deze tools, die gebaseerd zijn op onderzoek en een solide conceptuele basis hebben.

De hier gepresenteerde innovatiemethode berust op uitvoerig empirisch onderzoek. We hebben gekeken naar de meest revolutionaire businessmodelinnovaties van de afgelopen vijftig jaar om vast te stellen welke voorspelbare, systematische patronen eraan ten grondslag liggen. Tot onze verrassing bleek het in ruim 90 procent van de gevallen gewoon een kwestie van bestaande ideeën en concepten uit andere sectoren

opnieuw combineren. Met deze kennis kunnen we ons voordeel doen, zoals ingenieurs die in hun ontwerpmethoden bepaalde fysische en technische regels en vuistregels volgen. Onze methode, de BMN, bestaat uit 55 geslaagde businessmodellen of eigenlijk businessmodelpatronen* die kunnen dienen als blauwdruk voor de innovatiepogingen van je eigen businessmodel.

Vervolgens hebben we de resultaten toegepast in verder onderzoek en adviesprojecten voor veel internationaal toonaangevende bedrijven uit allerlei sectoren – chemie, farmaceutica, biotechnologie, werktuigbouwkunde, elektronica, elektriciteit, energie, diensten, handel, IT, telecommunicatie, auto-industrie, bouw en financiële diensten. De leden van ons onderzoeksconsortium hadden een hechte werkrelatie met het bedrijfsleven. En de bilaterale projecten met deze bedrijven hebben veel bijgedragen aan verbetering van de implementatie van onze methode. Ook de nauwe samenwerking met het Center for Design Research van Stanford University was inspirerend. Twee van de auteurs brachten daar enkele maanden door. De oprichters van Design Thinking inspireerden ons om iteratief, gebruikersvriendelijk en haptisch ontwerp in onze aanpak op te nemen. Ook ontvingen we waardevolle feedback van topmanagers uit het Executive MBA-programma van de Universiteit van St. Gallen, waar we de BMN al enkele jaren doceren.

Het boek is opgebouwd uit drie delen. In het eerste deel maak je kennis met de kernelementen en principes van de BMN. We schetsen een kader zodat je meer inzicht krijgt in het ontwerpen van en denken in businessmodellen. Naast de magische driehoek – die de logica en de omvang van een businessmodel beschrijft – presenteren we een vierstappenproces om op gestructureerde wijze businessmodellen te ontwikkelen. We besluiten het eerste deel met factoren die we belangrijk achten voor een geslaagde innovatie van je businessmodel.

Vervolgens biedt het tweede deel goed inzicht in het kernelement van de BMN – de 55 herbruikbare businessmodelpatronen. Deze vormen een krachtige tool om innovatieve ideeën te genereren. Ze zijn een gemeenschappelijke basis van waaruit concepten kunnen worden geïmiteerd en creatief opnieuw gecombineerd.

Voor de ongeduldige lezers biedt het derde deel gelegenheid om de Business Model Navigator en de 55 modellen direct toe te passen op hun eigen businessmodel. Met een uitgeklede versie van de tool – tien stappen om je businessmodel te vernieuwen – kun je je eigen businessmodel schetsen zodra je de tekst hebt gelezen.

In dit boek richten we ons specifiek op mensen uit de praktijk. We houden ons bewust verre van complexe theoretische argumenten en verwijzingen. Voor geïnteresseerde academici en praktijkmensen bieden we een gerubriceerde bibliografie aan

* Onder een businessmodel*patroon* wordt verstaan: een veelvoorkomende samenstelling en opbouw van een businessmodel, met dezelfde rangschikking van elementen en dezelfde kenmerken. Bij businessmodelinnovatie kunnen een of meer van deze patronen worden gebruikt om een nieuw businessmodel te ontwerpen. De term businessmodelpatroon werd geïntroduceerd door Alexander Osterwalder.

het eind van dit boek, en geregeld geactualiseerd onderzoek en extra tools op onze startpagina www.bmi-lab.ch.

De in dit boek gepresenteerde methoden werken verrassend goed en hebben hun sporen nagelaten in veel bedrijven en organisaties. Gebruikers zijn verslaafd aan de BMN en wijzelf ook! We hopen dat we ertoe bijdragen dat steeds meer businessmodellen op de juiste wijze worden vernieuwd. Succes is niet verzekerd met onze methoden, maar de kans erop wordt wel groter. En bedenk: niet geschoten is altijd mis!

Succes!

St. Gallen, Zwitserland

Oliver Gassmann

Karolin Frankenberger

Michaela Csik



The background features a series of overlapping, wavy grey lines that resemble a stylized circuit board or a network diagram. Each line is punctuated by small, white-outlined circles, creating a sense of connectivity and flow. The lines vary in thickness and are set against a light grey gradient background.

DEEL 1

**HOE JE DE
INNOVATIE VAN
BUSINESSMODELLEN
BEVORDERT**

Het doel van dit boek is om je te laten kennismaken met een methode – de Business Model Navigator – om je businessmodel gestructureerd te vernieuwen. Ons onderzoek heeft uitgewezen dat zo'n innovatie berust op 55 terugkerende basismodellen.* Daarmee is deze vernieuwing niet langer een kunst, maar een wetenschap.

Om direct met de kern van businessmodelinnovatie te beginnen wordt in deel 1 benadrukt hoe belangrijk het is om je businessmodel te vernieuwen. De wereld verandert immers voortdurend. We maken je huidige businessmodel tastbaar door het te beschrijven in vier dimensies – klant (wie?), waardepropositie (wat?), waardeketen (hoe?) en verdienmodel (waarom?). Verder laten we zien welke barrières je beletten om het businessmodel te innoveren, waardoor je niet kunt profiteren van de voordelen van zo'n vernieuwing.

De kracht van de BMN ligt in het opnieuw combineren en creatief imiteren van 55 modellen. In dit deel laten we zien hoe de principes worden toegepast en hoe ze werken.

Wat je in dit deel leert:

- Een businessmodel geeft een totaalbeeld van de manier waarop je waarde creëert en binnenhaalt door het wie, wat, hoe en waarom van je bedrijf te definiëren. Innovatie van het businessmodel houdt in dat je minstens twee van deze aspecten verandert.
- Een grote uitdaging is dat je de heersende logica in je bedrijf en bedrijfstak moet overwinnen.
- De BMN is een tool om het traject naar een innovatief businessmodel te structureren en je door het proces te loodsen.
- De kern van de BMN is het opnieuw combineren en creatief imiteren van de 55 modellen – een krachtige tool om buiten de kaders te denken en ideeën voor nieuwe businessmodellen te genereren.
- Verandermanagement is een belangrijke factor bij elke innovatie van je businessmodel – het is cruciaal om obstakels en aanjagers voor het vernieuwingsproces in je bedrijf te benoemen.

* De *businessmodelpatronen*, die we in dit boek vaak ook kortweg 'businessmodel' of zelfs 'model' zullen noemen.

1

Wat is een businessmodel en waarom moet je het innoveren?

Veel bedrijven ontwikkelen uitstekende, geavanceerde producten. Vooral in de ontwikkelde wereld is hun innoverende vermogen indrukwekkend. Maar waarom raken zulke bedrijven – in het Westen of het Oosten – dan plotseling hun concurrentievoordeel kwijt? Toppers als Agfa, AEG, American Airlines, Lehman Brothers, DEC, Grundig, Loewe, Nakamichi, Nixdorf Computer, Motorola, Nokia, Takefuji, Triumph en Kodak zakken opeens weg, na tientallen jaren succes te hebben gehad. Wat ging er mis? Het antwoord is eenvoudig maar pijnlijk: ze hebben hun businessmodel niet aangepast aan de veranderende omgeving. Ze lagen te rusten op hun lauweren. Maar je voortbestaan is niet verzekerd als je leunt op de beroemde *cashcow* van de Boston Consulting Group (BCG).

Winst persen uit geslaagde activiteiten was tientallen jaren het devies. Maar tegenwoordig staat of valt duurzaam succes met het vermogen om je businessmodel te vernieuwen. Dit is maar weinig Europese bedrijven gelukt. Opmerkelijke voorbeelden zijn Nestlé en Hilti (een fabrikant van bouwbenodigdheden in Liechtenstein; Hilti heeft onder andere machinepark- en gereedschapsbeheer geïmplementeerd). De meeste voorbeelden floreren in Silicon Valley – denk aan bekende namen als Google, Apple en Salesforce. De prangende vraag is dus: hoe kun je als bedrijf de spelregels in de bedrijfstak veranderen? Hoe kun je een voorbeeld voor de bedrijfstak worden? Kortom: hoe kun je je businessmodel vernieuwen?

Het tijdperk van businessmodelinnovaties

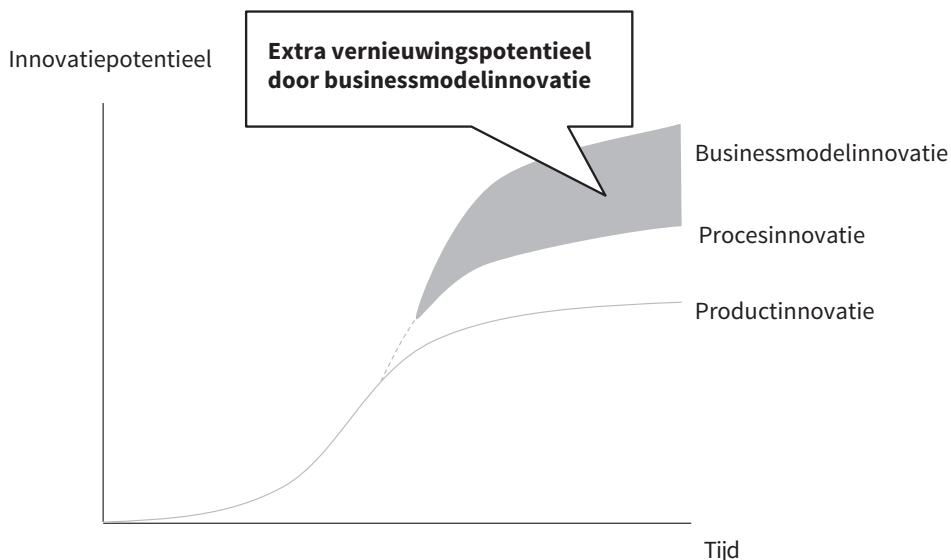
Stel dat iemand je tien jaar geleden had gevraagd of mensen 80 euro per kilo zouden betalen voor Nespressocupjes, of vrijwillig hun privégegevens zouden etaleren op

forums zoals Facebook die dagelijks door miljoenen mensen worden bezocht. Je zou hem voor gek hebben verklaard. Zou je hebben geloofd in gratis telefoongesprekken overal ter wereld, of vliegtickets van een paar euro? Wie had nog geen twintig jaar geleden kunnen denken dat het zoekalgoritme dat in 1998 door Google werd ontwikkeld meer waard zou zijn dan multinationals als Daimler of General Electric, met al hun producten, ingenieurs, wereldwijde filialen en merknamen?

In bijna elke sector vind je wel een voorbeeld van zulke ontwikkelingen – gebaseerd op innovatie van het businessmodel. Er is nauwelijks iets wat de gebruikelijke bedrijfsvoering zo op zijn kop zet. Geen ander onderwerp komt zo vaak aan de orde in de zakelijke pers. Maar waardoor heeft vernieuwing van je businessmodel zo'n grote invloed?

Innovatie is altijd cruciaal geweest om te groeien en concurrerend te blijven. In het verleden was een uitzonderlijke technische oplossing of een uitzonderlijk product voldoende om succes te boeken. Veel competente technologiebedrijven brachten allerlei producten op de markt met geavanceerde functionaliteiten. Maar in de meeste sectoren is het niet meer voldoende om producten of processen te vernieuwen. Prominente posities raken uitgehold door de toenemende concurrentiedruk, de globalisering, de opkomst van concurrenten uit het Oosten en producten die massagoederen worden, om slechts enkele factoren te noemen. Producten en processen raken achterhaald door nieuwe technologieën, vervaging van bedrijfsgrenzen, veranderende markten, nieuwe concurrenten en veranderende regelgeving. Of we het leuk vinden of niet, in de meeste sectoren veranderen de spelregels.

Figuur 1.1 Nieuwe bedrijfstakmodellen bieden extra vernieuwingspotentieel, boven op product- en procesinnovatie



Uit empirisch onderzoek is onomstotelijk gebleken dat met businessmodelinnovatie meer succes te behalen valt dan met vernieuwing van processen en producten (zie figuur 1.1). Een BCG-onderzoek heeft uitgewezen dat bedrijven die hun businessmodel vernieuwden na vijf jaar 6 procent winstgeverder waren dan bedrijven die hun producten en processen vernieuwden. En veertien van de vijftientig innovatiefste bedrijven ter wereld richten hun vernieuwingsinspanning op hun businessmodel.* Deze bevindingen sluiten aan bij een onderzoek van IBM uit 2012 waarin werd geconstateerd dat bedrijven die beter presteren dan de bedrijfstak hun businessmodel tweemaal zo vaak vernieuwen als hun tegenhangers die minder goed presteren. En volgens een onderzoek van BCG en MIT Sloan uit 2013 bleek vernieuwing van het businessmodel een belangrijke factor bij duurzaamheidsgerelateerde innovaties. Ruim 60 procent van de bedrijven die zo'n innovatie doorvoerden, rapporteerden een hogere winst.

Hoogwaardige producten en processen zijn natuurlijk nog steeds van groot belang, maar niet doorslaggevend voor succes of falen. We zijn beland in het tijdperk van businessmodelinnovatie – het lot van bedrijven wordt steeds meer bepaald door hun vermogen zich met een nieuw businessmodel te onderscheiden van hun saaie concurrenten.

Het concurrentievoordeel van morgen berust niet op innovatieve producten en processen, maar op innovatieve businessmodellen.

Veel bekende succesverhalen zijn niet zozeer terug te voeren op een fantastisch product, maar op een innovatief businessmodel:

- Amazon is de grootste boekhandel ter wereld geworden, maar heeft niet één fysieke winkel.
- Apple is de grootste muziekwinkel, ook al verkoopt het bedrijf geen cd's.
- Pixar heeft de afgelopen tien jaar elf Oscars gewonnen, terwijl in geen van de films een menselijke acteur te zien is.
- Netflix heeft videoverhuur in een nieuw jasje gestoken, terwijl het geen fysieke winkel bezit.
- Skype is de grootste telecomaandbieder ter wereld, zonder zelf een netwerkinfrastructuur te bezitten.
- Starbucks is de grootste koffiehuisketen ter wereld die standaard koffieproducten verkoopt tegen hoge prijzen.

* BCG (2009).

Paranoia loont

Dit alles heeft verstrekkende gevolgen voor bedrijven in de vernieuwingsrace. Het oude devies van de BCG – je cashcows uitmelken – is steeds minder relevant. Zelfs als je nu successen boekt, moet je je businessmodel regelmatig toetsen. Enige paranoia kan geen kwaad, en zoals Steve Jobs zei: je moet je afvragen waarop je huidige succes berust en je voorbereiden op de neergang van je bedrijf, ook al draait het als een tierelier. Het concurrentievoordeel is tijdelijk – je kunt je succes alleen bestendigen als je voortdurend de *roots* opnieuw bekijkt en koestert.

De elementen van een businessmodel

De term ‘businessmodel’ is een modekreet geworden in elke directiekamer. De huidige activiteiten worden ermee aangeduid, of een ommekeer zoals in: ‘We moeten ons businessmodel aanpassen als we succesvol willen blijven.’ Er is nauwelijks een manager die nog nooit zulke woorden in de mond heeft genomen. Toch is men het er vaak niet over eens wat de term betekent, zelfs niet binnen één bedrijf. Met andere woorden: mensen die hun businessmodel bespreken, hebben vaak een heel andere opvatting over wat het is. Uiteraard werpen zulke besprekingen zelden vruchten af.

In dit boek geven we een eenvoudige, maar volledige definitie van businessmodellen die we zelf hebben ontwikkeld. Het vereenvoudigde systeem is in workshops veel doelmatiger dan een complexe systematisering. Het model kent vier aspecten, die we presenteren als ‘magische driehoek’ (figuur 1.2):

- 1. De klant – wie zijn je beoogde klanten?** Je moet precies weten welke klantsegmenten relevant voor je zijn – welke je aanspreekt met je businessmodel en welke niet. Klanten vormen de kern van elk businessmodel – zonder uitzondering!
- 2. De waardepropositie – wat bied je je klanten?** Dit tweede aspect bepaalt je aanbod (producten en diensten) en beschrijft hoe je voorziet in de behoeften van je doelgroep.
- 3. De waardeketen – hoe produceer je je aanbod?** Om je waardepropositie te realiseren moet je allerlei processen en activiteiten uitvoeren. Samen met de betreffende middelen en capaciteiten, en de coördinatie langs de waardeketen, vormen deze het derde aspect van het businessmodel.
- 4. Het verdienmodel – waarom levert het winst op?** Dit vierde aspect omvat zaken als kostenstructuren en inkomsten genererende mechanismen. Hiermee wordt beschreven wat het businessmodel financieel haalbaar maakt. Het geeft antwoord op de vraag die elk bedrijf zich moet stellen: hoe produceren we waarde voor onze aandeelhouders en stakeholders? Eenvoudiger geformuleerd: waarom werkt het businessmodel in commerciële zin?

Figuur 1.2 Businessmodelinnovatie



Dit diagram dient om duidelijkheid te krijgen over je klantsegmenten, je waardepropositie, je waardeketen en je verdienmodel. Het ontleedt je businessmodel en maakt het begrijpelijk, en legt een basis voor vernieuwing in de toekomst. We noemen deze constellatie de ‘magische driehoek’ – als je één hoek aanpast (bijvoorbeeld linksonder: inkomsten optimaliseren) moet je automatisch ook de andere twee hoeken bijstellen.

Wie-wat-hoe-waarom

Met een businessmodel definieer je wie je klanten zijn, wat je verkoopt, hoe je je aanbod produceert, en waarom je bedrijf winst maakt. Wie en wat zijn gericht op externe aspecten en hoe en waarom op de interne.

Om een businessmodel te innoveren moet je minstens twee van deze vier aspecten aanpassen. Als je bijvoorbeeld uitsluitend de waardepropositie wijzigt, levert dit alleen productinnovatie op. In onderstaande drie voorbeelden laten we zie hoe bedrijven twee of meer elementen van hun businessmodel hebben vernieuwd, ofwel ten opzichte van de heersende logica in de bedrijfstak ofwel ten opzichte van hun eerdere businessmodel:

- **Dell:** deze aanbieder van computertechnologie richt zich al sinds 1984 op Direct Selling. Anders dan bij concurrenten als HP of Acer komt er geen tussenhandel aan te pas (hoe?). Zo kan Dell producten op maat bieden tegen lagere kosten (wat?). En doordat de klanten rechtstreeks bij Dell bestellen, krijgt het bedrijf waardevolle informatie over de vraag. Daarmee kan het bedrijf zijn voorraad en netwerk van partners efficiënter beheren (hoe?). Het genereert verdere inkomsten met het concept Add-on (dit businessmodel wordt beschreven in deel 2, pagina 95) – klanten kunnen extra componenten bij het basisproduct kiezen en zo hun eigen computer

- samenstellen (waarom?). Ten opzichte van het businessmodel van de sector heeft Dell alle hoeken van de driehoek aangepast en zo een nieuwe logica geformuleerd om waarde te creëren en binnen te halen.
- **Rolls-Royce:** deze Britse fabrikant van vliegtuigmotoren introduceerde het innovatieve businessmodel ‘vermogen per uur’ (het model Performance-based Contracting wordt beschreven in deel 2, pagina 225). Luchtvaartmaatschappijen kopen vliegtuigen in plaats van motoren (wat? waarom?). Tot dan toe betaalde de maatschappij een bedrag ineens, waarbij de prijsstelling beruiste op kosten. Maar Rolls-Royce blijft eigenaar van de motoren en is verantwoordelijk voor onderhoud en reparatie (hoe?). Zo genereert het bedrijf een voortdurende inkomstenstroom. De kosten worden teruggedrongen door het onderhoud efficiënter aan te pakken. Gezien het primaire doel – motoren bouwen die weinig onderhoud nodig hebben – is door Performance-based Contracting ook de mentaliteit van de medewerkers veranderd. Immers, voorheen vormden reparaties een directe inkomstenbron, waardoor de doelen bij de ontwikkeling tweeslachtig waren.
 - **Zopa:** deze financiële dienstverlener, opgericht in 2005, is het eerste sociale leenplatform ter wereld (het model Peer to Peer wordt beschreven in deel 2, pagina 221). Particulieren kunnen hier aan elkaar lenen (wat?). Het bedrijf brengt bereidwillige crediteuren en potentiële debiteuren bij elkaar, die vooraf het gewenste bedrag en de voorwaarden overeenkomen (hoe?). Zo kunnen mensen lenen zonder dat er een bank aan te pas komt. Daardoor is de rente voor beide partijen gunstiger. Zopa haalt zijn inkomsten uit de vergoeding die debiteuren betalen – de crediteuren zijn vrijgesteld (waarom?). Dit is een nieuwe waardepropositie (particulieren vervullen de rol van bank, waardoor een aantrekkelijkere rente mogelijk wordt). Bovendien heeft Zopa het verdienmodel en de waardeketen gewijzigd vergeleken met traditionele banken en financiële bedrijven.

In al deze voorbeelden zie je dat businessmodelinnovatie altijd een verandering van twee van de vier aspecten behelst:

Vuistregel: anders dan bij producten of processen worden bij het innoveren van businessmodellen minstens twee van de vier componenten wie-wat-hoe-waar aangepast.

Elk businessmodel dient om waarde te creëren en binnen te halen. Interessant is dat het de meeste vernieuwers goed lukt om waarde te creëren voor hun klanten, maar niet om waarde binnen te halen. Neem de videowebsite YouTube, waar je gratis videoclips kunt bekijken en uploaden. De site wordt gefinancierd door reclame. Sinds de lancering van dit businessmodel heeft YouTube veel waarde gecreëerd: circa twee miljard bezoekers per dag, en elke minuut wordt 48 uur aan beeldmateriaal geüpload.