

## Business Modelling

# Laat uw ideeën renderen

Of uw hoofdactiviteit nu draait rond producten of diensten, kennis of technologie, uw ideeën renderen pas met een uitgekiend business model. Maar hoe kies je een geschikt model? En belangrijker: hoe pas je het aan om succesvol en concurrentieel te blijven?

Stel: een aannemer heeft een uitvinding voor een bouwsteen. De steen is zo vormgegeven dat zelfs een leek hiermee perfect rechte muren kan creëren. Niet onbelangrijk als je bedenkt dat het steeds moeilijker wordt om in de bouw stielmannen te vinden. Hij heeft er dan ook een octrooi op genomen. Hoe gaat hij deze vinding valoriseren? Zelf een productie- en verkoopapparaat opbouwen is één optie. Hij kan ook de steen door derden laten produceren en zelf commercialiseren. Of doet hij er beter aan een licentie te verlenen aan één of enkele grote spelers in de markt? Zij kunnen zowel productie als verkoop voor hun rekening nemen en hem een percentage betalen.

Eén technische vinding, drie mogelijke business modellen. En er zijn er ongetwijfeld nog veel meer. De keuze voor een bepaald business model kan grote implicaties hebben, onder andere voor de partners die je nodig hebt, de risico's die je loopt en de groeimogelijkheden die er voor je bedrijf zijn.

### Waarde creëren, leveren en capteren

Of het nu gaat om een vooruitstrevend product of dienst, nieuwe kennis of nieuwe technologie, altijd is er een business model nodig om die ideeën te doen renderen. Maar ook om als bedrijf concurrentieel te blijven werk je best aan je business model, getuige het volgende voorbeeld.

Een machinefabrikant ontwikkelt, produceert en verkoopt sorteermachines. De machines worden –als gevolg van continue onderzoek en ontwikkeling– steeds duurzamer,

sneller en betrouwbaarder, maar het blijkt moeilijk dit om te zetten in een hogere verkoopprijs: de fabrikant overweegt daarom de machines niet te verkopen maar te verhuren en zich te laten betalen per kubieke meter gesorteerd fruit. Ze kan op deze manier haar O&O inspanningen gemakkelijker valoriseren. Maar dit model heeft wel belangrijke consequenties: om een juiste inschatting te maken van de risico's moet de machinefabrikant de processen bij de klant zeer goed kennen. Efficiënt onderhoud wordt nog veel belangrijker en dit biedt op haar beurt inspiratie voor verdere

tenrelatie, (verkoop en distributie) kanalen, kernactiviteiten die het bedrijf moet ontplooiën, de middelen die de onderneming nodig heeft, partners, inkomstenstromen en de belangrijkste kosten. Elk van de negen elementen beïnvloedt de andere acht. Zo besloot een leasemaatschappij haar waardepropositie uit te breiden van auto's naar 'mobiliteit' zowel met auto, fiets, trein of een combinatie ervan. Deze stap vereiste concrete samenwerking met nieuwe partners, waaronder de spoorwegen. Maar ook de kernactiviteiten, kosten en inkomstenstromen wijzigden.

---

***“Beperk je niet tot één business model, maar schets er verschillende waaruit de beste kan gekozen worden.”***

---

verbeteringen aan de machines. Weerom; hetzelfde product, maar met een ander business model.

Een business model beschrijft de wijze waarop een organisatie waarde creëert, levert en capteert. Centraal bij de opmaak van een nieuw business model staat de klant en de waarde/propositie (welk probleem los je voor die klant op?).

### Business model canvas van Osterwalder

Het Innovatiecentrum biedt kosteloos ondersteuning bij de zoektocht naar een adequaat business model. We maken daarbij gebruik van het 'business model canvas' van de Zwitser Alex Osterwalder. Hij onderscheidt een negental domeinen, die van invloed zijn op het business model van een bedrijf: waardepropositie, klanten, klan-

Boodschap van Osterwalder: beperk je niet tot één business model, maar schets er verschillende. Daarna kun je de beste eruit kiezen. Het business model canvas kan zowel ingezet worden bij bestaande als bij nog op te starten ondernemingen. Het kan dienen om de onderneming te analyseren of te zoeken naar kansen voor innovatie, maar ook om een bestaand business model te verfijnen of vroegtijdig risico's te identificeren bij vernieuwende business concepten. Want: "business model innovation is not a one-time stunt – it's an ongoing process".

Benieuwd waar uw kansen voor business model innovatie liggen? Contacteer het Innovatiecentrum via [www.innovatiecentrum.be](http://www.innovatiecentrum.be) of 016 31 10 80.

*Bas Sturm*