

# Werkdocument Business Modelling



## Objectief van dit werkdocument

Een goed idee leidt niet vanzelfsprekend tot een succesvolle innovatie. 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 moet u kennis hebben van de mogelijkheden die Business Model innovatie bieden.

Deze handleiding geeft weer wat een Business Model is, hoe het wordt opgesteld en hoe je kunt innoveren door het aanpassen van het Business Model.

***"... truly transformative businesses are never exclusive about the discovery and commercialization of great technology. Their success comes from enveloping the new technology in an appropriate, powerful Business Model."***

*Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann*

Deze tool kan ingezet worden bij zowel bestaande als bij nog op te starten ondernemingen met als doel:

- De onderneming (of het concept) te analyseren en managers nieuwe inzichten aan te reiken.
- Te zoeken naar kansen voor innovatie.
- Het bestaande Business Model te verfijnen.
- Inzicht te verwerven in de elementen die invloed hebben op het realiseren van de klantenwaarde.
- Het ontwikkelen van een Business Model voor het commercialiseren van een nieuwe technologie, product of dienst.
- Vroegtijdig risico's te identificeren bij vernieuwende business concepten.

## **Wat is Business Modelling**

***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 klantenwaarde propositie. Met andere woorden welk probleem los je voor die klant op of hoe help je hem/haar bij het beter uitvoeren van zijn job.

Een Business Model kan opgebouwd worden uit 9 constructie-elementen. Deze zijn:

1. klanten;
2. klantenrelaties;
3. kanalen;
4. klantenwaarde;
5. kernprocessen;
6. kernmiddelen;
7. partners;
8. inkomstenstroom;
9. kostenstructuur.

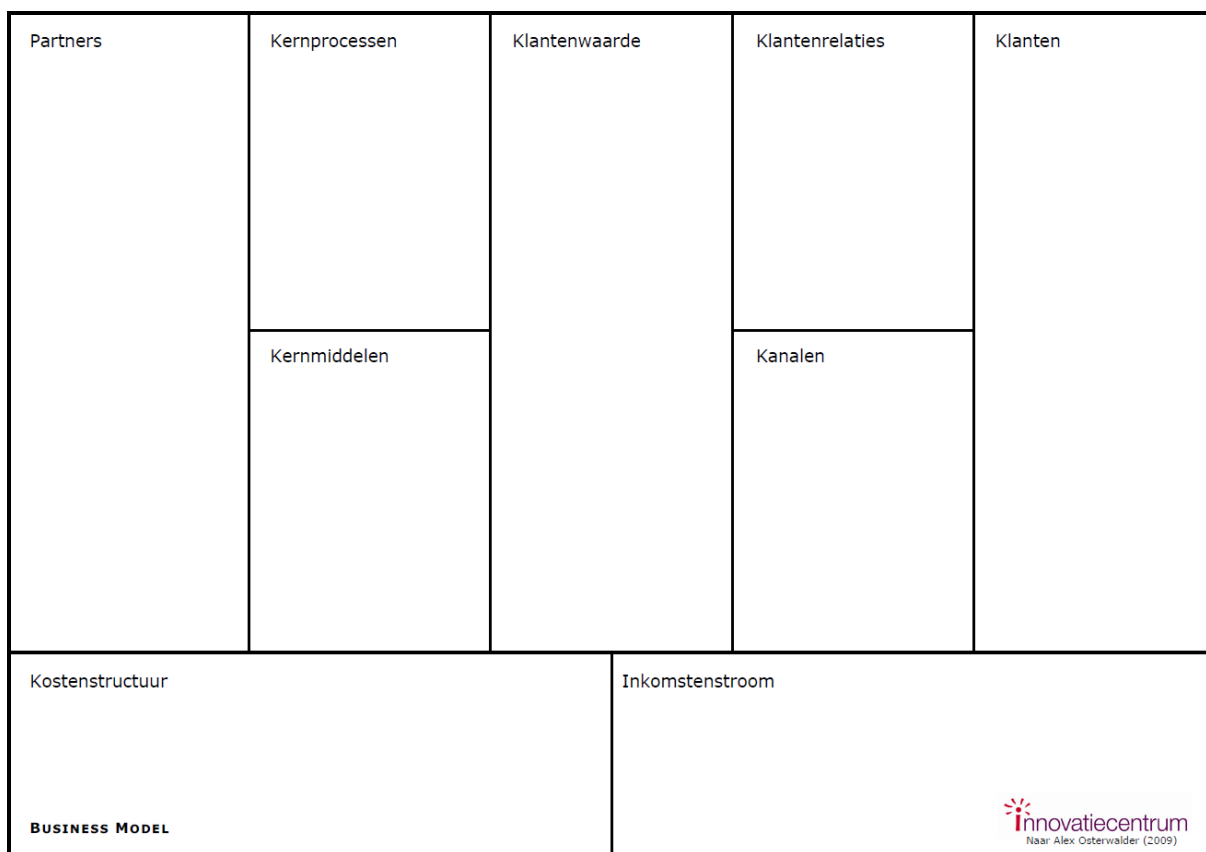
## Opmaken van een Business Model

**Stel bij voorkeur een multidisciplinair team samen voor het opmaken van een model.**

Tijdsbesteding: reserveer voor een eerste ruwe versie 3 tot 4 uur. Dit is afhankelijk van de complexiteit van de business evenals van de mate van discussie tussen de deelnemers.

Kleef enkele bladen flip chart papier aan elkaar en breng de template structuur aan (zie figuur onderaan pagina). Andere benodigdheden zijn voldoende Post It® notes en enkele viltstiften.

Plan eventueel een vervolgssessie om het model verder te verfijnen en om kansen voor innovatie te identificeren.



Hier wordt het “canvas” gebruikt dat beschreven wordt in het boek ***Business Model Generation*** van Alexander Osterwalder en Yves Pigneur.

## Stap 1: Wat wordt de klant aangeboden?

(Wat is uw klantenwaarde propositie.)

Geef overzicht van de producten en diensten die de onderneming commercialiseert?

Welk **probleem** wordt met het gamma producten en diensten opgelost? Aan welke **nood** wordt voldaan? Hoe wordt de job van de klant **vereenvoudigd** door beroep te doen op de aangeboden producten en diensten?

Waarom kopen klanten bij u? 5 redenen (verdeel 10 punten)

	Reden	Score
1		
2		
3		
4		
5		

**Breng belangrijkste elementen aan op het canvas Business Model (in appendix).**

## Stap 2: Hoe de markt segmenteren?

(Wie wil u als klant en wie niet. Waar liggen uw jachtvelden?)

Welke klantensegmentatie wordt gehanteerd (voorgesteld)? Wat is de logica ervan? Op welke segmenten wordt gefocust en op welke niet?

Wie zijn uw 10 belangrijkste klanten en waarom? Tot welk segment behoren ze?

	Klant	Segment
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**Breng belangrijkste elementen aan op het canvas Business Model (in appendix).**

### **Stap 3: Welk type relatie wordt met de klant nagestreefd?**

Het type relatie kan variëren van persoonlijk (key account) tot automatisch (webshop). Enkele voorbeelden: persoonlijke assistentie, self-service, geautomatiseerde dienstverlening, communities...

Geef aan welk type relatie wordt nagestreefd met elk klanten(segmenten)? Wat is de logica?

Op welke tijdstippen en hoe wordt met de klant geïnterageerd? Wanneer heb je met de klant contact?

***Breng belangrijkste elementen aan op het canvas Business Model (in appendix).***

## Stap 4: Via welke kanalen wordt de klant bereikt?

Enkele veel gebruikte kanalen zijn: eigen verkopers, telesales, distributeurs, webshop

Via welke kanalen bereikt u uw klanten? Welke taak heeft elk kanaal (marketing, prospectie, verkoop, levering product of de dienstverlening, dienst naverkoop)? Welke kanalen werken best?

	Kana(a)l(en)	Commentaar
<b>Marketing</b>		
<b>Prospectie</b>		
<b>Verkoop</b>		
<b>Levering of dienstverlening</b>		
<b>Dienst naverkoop</b>		

**Breng belangrijkste elementen aan op het canvas Business Model (in appendix).**



## Stap 5: Welke zijn de vereiste kernprocessen?

(Acties / processen die de onderneming moet ondernemen om de klant te dienen.)

Enkele mogelijke kernprocessen zijn: R&D proces, productontwikkeling, marketing, supply chain management, verkoop, productieproces...

Welke zijn de belangrijkste acties / processen die de onderneming onderneemt (zal moeten ondernemen)? Welke zijn uniek ten opzichte van de concurrentie?

		Concurrentie?	Belang
1			
2			
3			
4			
5			

**Breng belangrijkste elementen aan op het canvas Business Model (in appendix).**

## Stap 6: Welke zijn de belangrijkste middelen?

(Set middelen die de onderneming nodig heeft om de klant te dienen.)

Enkele kernmiddelen kunnen zijn: merknaam, patenten, werknemers met unieke competenties, machinepark, financiële middelen, ...

Welke zijn de belangrijkste middelen nodig voor de realisatie van de propositie? Welke zijn uniek ten opzichte van de concurrentie?

		Concurrentie?	Belang
1			
2			
3			
4			
5			

**Breng belangrijkste elementen aan op het canvas Business Model (in appendix).**

## Stap 7: Wie zijn de partners?

Welke zijn de belangrijkste partners en leveranciers van de onderneming? Waarom wordt op hen beroep gedaan? Welke diensten (processen / middelen) leveren zij aan? Wat doen uw concurrenten?

	<b>Partner/ Leverancier</b>	<b>Welke diensten (proces/middelen)?</b>	<b>Concurrenten?</b>
<b>1</b>			
<b>2</b>			
<b>3</b>			
<b>4</b>			
<b>5</b>			
<b>6</b>			
<b>7</b>			
<b>8</b>			

Welk type relatie wordt nagestreefd (strategisch alliantie - ... - aankoper/verkoper relatie)? Reden? (economy of scale – risk reduction – specifieke processen / middelen)

**Breng belangrijkste elementen aan op het canvas Business Model (in appendix).**

## Stap 8: Hoe wordt geld verdient?

(Welke zijn de inkomstenstromen.)

Hoe ontvangt de onderneming inkomsten van de geleverde goederen/diensten (eenmalige verkoop, gebruiksvergoeding, lease, licenties...)? Waarvoor zijn klanten bereid te betalen? Waarvoor zijn klanten niet bereid te betalen?

	<b>Inkomsten</b>	<b>Geeft relatieve belang aan (% bijdrage)</b>	<b>Concurrenten?</b>
<b>1</b>			
<b>2</b>			
<b>3</b>			
<b>4</b>			
<b>5</b>			
<b>6</b>			
<b>7</b>			
<b>8</b>			
<b>9</b>			
<b>10</b>			

**Breng belangrijkste elementen aan op het canvas Business Model (in appendix).**

## Stap 9: Welke zijn de belangrijkste kostenelementen?

Welke zijn de belangrijkste kosten van het model? Welke zijn fixed (personeel - huur - productiemiddelen - diensten - ...) / variable (grondstoffen - diensten - energie - ...)?  
 Wat is hun "oorzaak" (personeel - huur - productiemiddelen - diensten - grondstoffen - energie - ...)?

	Kosten	Oorzaak	Concurrenten?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

**Breng belangrijkste elementen aan op het canvas Business Model (in appendix).**

## Zoek naar opportuniteiten voor innovatie

Hoe kan het huidige Business Model geïnnoveerd worden? Hoe kan het ontwikkelde Business Model verfijnd worden? Denk na over volgende vragen?

- Op welke punten verschilt het Business Model met dat van de concurrenten?
- Functioneert de onderneming kostenefficiënt? Zijn kosten onder controle?
- Beschikken wij over kernprocessen en/of kernmiddelen die onze concurrenten niet hebben en dewelke moeilijk te kopiëren zijn? Zo niet, wat kan daaraan gedaan worden?
- Hoe kunt u andere doelgroepen aanboren?
- Hoe kunt u koststructuur in belangrijke mate verlagen? Welke implicaties heeft dat?
- Hoe stabiel zijn uw inkomsten?
- Is goed nagedacht wat best aan partners kan uitbesteed worden?
- Is de klantenportefeuille stabiel?
- Wordt de doelgroepen op efficiënte wijze bereikt?
- Werken de kanalen samen of werken ze elkaar eerder tegen?
- Hoe sterk is uw merk ten opzichte van uw concurrenten?
- Dreigen concurrenten met lagere prijzen of interessanter aanbod?
- Kunnen terugkerende inkomsten gegenereerd worden door het omschakelen van producten naar diensten?
- Kunnen diensten en producten beter op elkaar afgestemd worden?
- Welke andere noden of problemen kunnen voor de klant opgelost worden (of risico verlagen voor de klant)?
- Welke bedrijfsmiddelen worden onvoldoende benut?
- Kunnen bepaalde activiteiten gestandaardiseerd worden?
- Kan de opvolging van de klant verbeterd worden?
- Is bekend welke klanten winstgevend zijn en welke dat niet zijn?

## Referenties

<http://www.businessmodelgeneration.com/>

<http://www.boardofinnovation.com/>

***Reinventing Your Business Model***, Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann, *Harvard Business Review*, December 2008