

Het Business Model Canvas

In de derde bijeenkomst van de nascholing leraren M&O/Bedrijfseconomie wordt aandacht besteed aan de (klant)waardepropositie en het Business Model Canvas. Het Business Model Canvas maakt geen deel uit van het examenprogramma voor het centraal examen of het schoolexamen, maar omdat dit model een instrument is om naar de maatschappelijke aspecten van marketing te kijken, krijgt dit model in de nascholing ruime aandacht. Vooruitlopend hierop leek het een aardig idee om dit model bij de collega's te introduceren, omdat het vermoeden bestaat dat veel collega's niet eerder met dit model kennis hebben gemaakt.

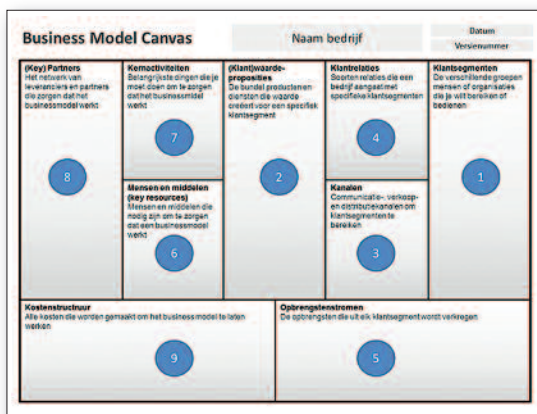
Wim de Reuver

Het Business Model Canvas

Het Business Model Canvas (BMC) is ontwikkeld door de Zwitser Alexander Osterwalder. Een organisatie/onderneming (hieronder gaan we gemakshalve steeds uit van ondernemingen) kan in de volgende gevallen gebruik maken van het BMC:

- bij het starten van de onderneming: het BMC is een goed hulpmiddel bij het maken van het ondernemersplan;
- in een bestaande onderneming bij de ontwikkeling van nieuwe producten/diensten;
- om de identiteit van de onderneming te onderzoeken: In welke richting moet de onderneming zich gaan ontwikkelen? Waar moeten we ons in de toekomst op richten?
- als het business model dat tot dan toe gebruikt wordt, niet meer voldoet. 'Markten' en 'klanten/afnemers' zijn voortdurend aan verandering onderhevig. Met behulp van het BMC probeert een onderneming te voorkomen dat zij achter de feiten gaat aanlopen.

In bovenstaande gevallen is het BMC een handig visueel instrument om op een overzichtelijke manier inzicht te krijgen in de onderneming. Om dit te bereiken gebruikt het BMC negen bouwstenen. In de onderstaande figuur is het BMC weergegeven:



Het hart van het BMC wordt gevormd door de klanten (1) die de onderneming bedient. Met de (klant)waardeproposities (2) wordt aangegeven welke waarde of oplossing aan die klanten geboden wordt. Vervolgens wordt gekeken via welke kanalen (3) de klanten bereikt worden en hoe de organisatie de relatie (4) met haar klanten onderhoudt. Met de opbrengststroom (5) wordt bepaald hoe de organisatie geld verdient. In de linkerkant van het model wordt aangegeven wat er nodig is om het BMC te laten werken: welke hulpmiddelen (6) het bedrijf nodig heeft, wat de kernactiviteiten (7) zijn en welke partners (8) er nodig zijn. De laatste bouwsteen wordt gevormd door de kosten (9) die nodig zijn om het model te laten werken. Uiteraard moeten die lager liggen dan de opbrengststromen (5) om tot een financieel gezonde bedrijfsvoering te komen.

In de praktijk is het BMC zeer geschikt om gezamenlijk tot een nieuw business model te komen. De wijze waarop dat gedaan wordt is door het bovenstaande model op een groot stuk papier (bijvoorbeeld 100 x 70 centimeter) af te drukken of te tekenen. Dit papier, dat op de muur of op een bord wordt opgehangen, noemen we het canvas. Later wordt uitgelegd hoe de groep hiermee aan de slag kan. In feite wordt het canvas gebruikt als een schilderdoek waarop men het nieuwe business model gaat inkleuren.

Het BMC ziet er voor elke onderneming weer anders uit. Een startende onderneming kan immers bij het maken van het BMC niet uitgaan van het huidige business model. Voor een onderneming die haar identiteit wil onderzoeken, is vooral het rechter gedeelte van het BMC van belang. Een onderneming die uitgaat van causation, dus een onderneming die planmatig te werk gaat om haar doel(en) te bereiken, zal het rechter gedeelte van het BMC als uitgangspunt kiezen. Een onderneming die uitgaat van effectuation, dus uitgaande van de beschikbare middelen tracht mogelijke doelen te realiseren, zal het linker gedeelte van het canvasmodel als startpunt kiezen.

Toelichting op de 9 bouwstenen van BMC
1 Klantsegmenten. Om klanten zoveel mogelijk tegemoet te komen in hun wensen, verdeelt de onderneming de klanten in verschillende segmenten. Elk segment heeft eigen behoeften en gedragingen. Zo zou een onderneming zich op een niche-markt* kunnen richten (het gaat dan vaak om een

klein, afgebakend deel van de markt met relatief weinig concurrenten) of juist op de massamarkt (met een aanbod dat voor grote groepen consumenten interessant is).

* Bij een nicheproduct richt de onderneming zich op een specifiek marktsegment; op dit segment hebben de afnemers specialistische wensen.

2 (Klant)waardeproposities. Aan deze bouwsteen wordt hieronder extra aandacht besteed.

3 Kanalen. Via 'kanalen' heeft een onderneming contact met zijn klanten. We kunnen hierbij aan de volgende kanalen denken: communicatiekanalen (hoe wisselen verkoper en klant elkaar informatie uit?), verkoopkanalen (worden de producten via winkels of via internet verkocht?) en distributiekkanalen (hoe komt het product bij de klant, bijvoorbeeld ophalen bij de winkel of thuis bezorgd?)

4 Klantrelaties. Wat voor soort relatie wil de onderneming aangaan met de klanten uit de verschillende segmenten? (de relatie per segment kan anders zijn). Tot de klantrelaties kun je ook rekenen: acquisitie (het werven van nieuwe klanten), het behoud van vaste klanten en het stimuleren van de verkoop aan bestaande klanten.

5 Opbrengststromen. Wat willen klanten uit de verschillende klantsegmenten voor de producten of diensten betalen? Welke opbrengst verkrijgt de onderneming uit de verschillende klantsegmenten? Hoe komen de prijzen tot stand? Zijn dat vaste prijzen, adviesprijzen of kan over de prijzen onderhandeld worden? Zijn de prijzen volumeafhankelijk?

6 Mensen en middelen (Key Resources). Deze hulpbronnen kunnen fysiek, intellectueel of menselijk zijn. Fysieke hulpbronnen zijn bijvoorbeeld het gebouw, de machines en data. Intellectuele bronnen zijn bijvoorbeeld merken, octrooien/patenten, auteursrechten en licenties. In elke onderneming is personeel nodig, maar in kennisintensieve en creatieve sectoren (zoals softwarebedrijven en reclamebureaus) zijn 'human resources' zeer belangrijk.

7 Kernactiviteiten. Kernactiviteiten zijn de belangrijkste activiteiten, die nodig zijn voor het maken van het product of het verlenen van de dienst, die door de onderneming zelf worden uitgevoerd. Het gaat dan om het ontwerpen, produceren en verkopen van een product. Maar de activiteiten kunnen ook bestaan uit het aanbieden en beheren van een platform (zoals een app of een ict-systeem).

8 Partners. Welke partners zijn nodig om het product of de dienst te kunnen leveren? Zowel voor startende als gevestigde ondernemingen kan het van belang zijn om met partners samen te werken om kennis en specialisme te bundelen om de strijd tegen de concurrentie aan te gaan. Met betrekking tot de belangrijkste partners kun je denken aan leveranciers en partners, die nodig zijn om ontbrekende kennis en expertise aan te vullen. Ook is het mogelijk een joint venture in het leven te roepen. Een joint venture is een samenwerking tussen ondernemingen waarbij de ondernemingen vermo-

gen inbrengen om een nieuwe onderneming op te richten, die voor gezamenlijke rekening en risico een project tot ontwikkeling brengt (de partners blijven zelfstandig).

9 Kostenstructuur. De kosten kunnen relatief eenvoudig berekend worden als we weten wat de hulpbronnen, de kernactiviteiten en de partners zijn. Soms kunnen kostenvoordelen behaald worden als 'in het groot' geproduceerd wordt (schaalvoordelen). Verminderen we de opbrengsten met de kosten dan resteert het resultaat van de onderneming (de winst of het verlies). Niet alleen kosten en opbrengsten zijn van belang, maar ook de balans en de ontwikkeling van de liquiditeit.

De (klant)waardeproposities

In het BMC speelt het begrip (klant)waardepropositie een belangrijke rol. Propositie betekent in het Latijn, 'voorleggen' of 'voorstellen'. Bij het ontwikkelen van een klantwaardepropositie is het van groot belang dat de onderneming de behoeften van de klant kent. De onderneming start altijd met het definiëren van de doelgroep. Hierbij moeten keuzes gemaakt worden: met één waardepropositie kun je doorgaans niet al je potentiële klanten bereiken. Nadat de onderneming de keuzes heeft gemaakt, is de waardepropositie het daadwerkelijke voorstel dat de onderneming aan de doelgroep voorlegt om de verkoop te realiseren.

De waardepropositie geeft aan wat de onderscheidende/toegevoegde waarde is die de onderneming aan haar klanten biedt. Elke waardepropositie bestaat uit elementen die voorzien in de behoefte van een specifiek klantsegment (doelgroep). De elementen kunnen kwantitatief zijn (zoals de prijs van het product) maar vooral kwalitatief (zoals de kwaliteit van het product, het ontwerp, de snelheid van leveren en de service).

De klantwaarde geeft antwoord op vragen als: Waarin verschilt jouw product/dienst van het product/dienst van de concurrenten? Waarom kopen klanten juist bij jou (en niet bij de concurrent)? De klantwaardepropositie betreft alle aspecten van een product/dienst waarvoor een klant wil betalen en bepaalt daarmee de opbrengsten en dus het succes van de onderneming. Natuurlijk hechten klanten veel waarde aan de kwaliteit van het product/de dienst. Maar naast een goede kwaliteit stelt de consument ook andere eisen aan de onderneming, die het product/de dienst levert. De consument wil 'waar voor zijn geld' waarbij hij zich veelal zal richten op betrouwbare ondernemingen die ook aandacht geven aan zaken als:

- imago van het product of de dienst (de gebruiker identificeert zich bijvoorbeeld met het merk);
- goede en eerlijke informatie bij de aanschaf van het product;
- levering van het product op het afgesproken tijdstip;

- goede serviceverlening niet alleen bij de aankoop van het product (bijvoorbeeld 1 met betrekking tot de installatie van het product) maar ook na de aankoop (after sales) bijvoorbeeld in geval het product gebreken gaat vertonen of kapot gaat;
- beperkte wachttijden zowel bij levering van het product als bij reparatie (het komt vaak voor dat je erg lang 'in de wacht' gezet wordt als je opbelt naar een leverancier).

Bij de klantwaardepropositie gaat het er om de klant nu en in de toekomst tevreden te stellen. Het personeel speelt hierbij een belangrijke rol niet alleen het personeel op de verkoopafdeling maar alle personeelsleden van hoog tot laag dus zowel het management als het personeel op de werkvloer. De onderneming moet streven naar een klantwaardepropositie, die zich onderscheidt van de concurrenten. Weet een onderneming zich te onderscheiden, dan worden afnemers 'vaste klanten'. Het behouden van vaste klanten is voor een onderneming minstens zo belangrijk als het werven van nieuwe (de kosten van werven zijn vaak vele malen hoger dan de kosten die verbonden zijn aan het behouden van vaste klanten).

Verdienmodellen

Er zijn vele verdienmodellen. Elk klantsegment vereist zijn eigen verdienmodel en omdat de markten en klanten voortdurend veranderen, moeten de verdienmodellen regelmatig geactualiseerd worden. Enkele voorbeelden van verdienmodellen zijn:

- Verkoop van goederen: de traditionele manier om geld te verdienen.
 - Via abonnementen: een reguliere stroom van inkomsten. Voorbeelden zijn kranten, tijdschriften, verzekeringen, telefonie en servicecontracten.
 - Het verbruiksmodel: de afnemer betaalt naar rato van het verbruik zoals bij advocaten en servicemonteurs maar ook bij afname van gas, water, elektriciteit en telefonie.
 - Het instapmodel waarbij de consument een gratis of goedkoop een product/dienst krijgt, maar vervolgens voor de overige producten/diensten moet betalen. Voorbeeld: een 'gratis' toestel bij een mobiel abonnement.
 - Koppelverkoop: als de consument een product/dienst koopt, ontkomt hij er bijna niet aan om ook nog een ander product/andere dienst te ('moeten') kopen. Als je bijvoorbeeld een auto huurt, wordt veelal verondersteld dat je de auto meteen verzekert.
 - Het lokaasmodel waarbij consument verleid worden een bepaald product te kopen dat goedkoop is maar waarvan de onderdelen duur zijn. Voorbeeld: printer en cartridges.
 - Het reclamemodel: er wordt verdiend aan ondernemingen/merken die op een zoekmachine, blog, website of op een TV-zender reclame willen maken.
- Het makelaarsmodel: het inkomen van een makelaar is afhankelijk van de prijs en het aantal producten dat hij (ver)koopt (hij ontvangt provisie). Andere voorbeelden: de provisie van vertegenwoordigers hangt vaak af van het verkochte aantal producten (en de prijs). Ook degenen die mensen trachten te verleiden abonnee te worden op een krant, tijdschrift of goed doel krijgen meestal provisie.
 - Verhuurmodel. Voorbeelden: verhuur van een vakantiewoning/Airbnb, leasing.
 - Licenties. Voorbeeld: een onderneming moet een vergoeding betalen om een product te mogen maken ('in licentie').

Werken met BMC in de praktijk

Als een organisatie wil gaan werken met BMC kunnen we drie stappen onderscheiden:

- 1 De voorbereiding van een workshop om alle vereiste gegevens te verzamelen.
- 2 Een workshop bestaande uit één of meer sessies om met een groep informatie te verzamelen over alle bouwstenen. De vereiste tijd varieert van een halve dag tot twee dagen. Soms is één sessie genoeg om de kernvraag zodanig op te lossen dat de deelnemers aan de sessie zich hierin kunnen vinden. Soms is een tweede sessie nodig waarin de uitgewerkte resultaten van de eerste sessie nog eens bekeken worden.
- 3 Een evaluatie waarin de uitgewerkte bouwstenen getoetst worden

De deelnemers aan de workshop

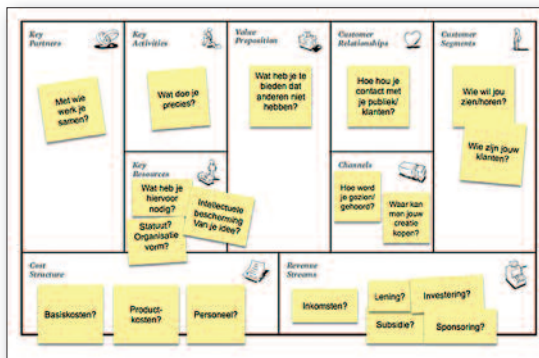
Voor de workshop wordt een aantal personen in een ruimte bijeengebracht, waarbij de deelnemers bij voorkeur niet worden gestoord door 'dagelijkse besommeringen'. De samenstelling van de groep hangt af van de te beantwoorden kernvraag. In zijn algemeenheid zijn het werknemers uit verschillende afdelingen en lagen van de onderneming, zoals management, productmanagers, verkoopleiders en stafmedewerkers. Het is ook mogelijk dat personen van buiten de onderneming deel uitmaken van deze groep (bijvoorbeeld klanten). Het biedt voordelen een externe, ervaren gespreksleider in te huren om de workshop in goede banen te leiden.

Het canvas

Aan het begin van de workshop wordt het blanco canvas (de grote poster waarop het BMC is afgedrukt of getekend) aan de muur bevestigd. Tijdens het eerste deel van de workshop moeten de deelnemers op het canvas het huidige businessmodel in kaart brengen. Elke deelnemer brengt zijn mening/inzichten met betrekking tot de negen bouwstenen naar voren met behulp van post-it stickers (eventueel in diverse kleuren). Om het canvas overzichtelijk te houden mag per sticker slechts één element belicht worden en mogen maar enkele steekwoorden opgeschreven wor-

den; deze moeten de essentie weergeven (als de deelnemers te veel informatie op de post-it stickers geven, wordt lezen lastig en gaat dat ten koste van het overzicht).

Het is denkbaar dat in het eerste deel van de workshop (dus bij het aangeven van de huidige situatie van de onderneming) de deelnemers zichzelf met betrekking tot de negen bouwstenen afvragen hoe de betreffende bouwsteen er voor hun onderneming uit ziet. In onderstaande figuur is per bouwsteen aangegeven welke vragen er per bouwsteen gesteld zouden kunnen worden.

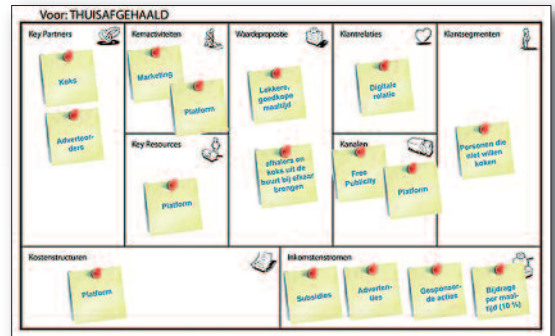


Aan de hand van de opgeplakte stickers (die de huidige situatie van de onderneming weergeven) gaan vervolgens de deelnemers met elkaar in discussie: er ontstaat een brainstorm. Het is daarbij de bedoeling dat zoveel mogelijk ideeën over deze bouwstenen verzameld worden. In de brainstorm is het belangrijk dat de deelnemers elkaar stimuleren om ideeën/inzichten naar voren te brengen. Het ene idee kan het andere uitlokken. Van belang is dat er geen negatief oordeel/commentaar gegeven wordt. In deze discussie/brainstorm zullen veel hypothetische vragen gesteld worden, zogenaamde 'What if-vragen'. Bijvoorbeeld: 'Wat gebeurt er als we van leverancier veranderen? Wat gebeurt er als de grootste klant naar een concurrent overloopt? Enz.

In de discussie/brainstorm zullen er stickers van de ene bouwsteen naar de andere verhuizen, zal de tekst die op stickers staat veranderd/toegevoegd worden. Oude stickers worden vervangen door nieuwe (mogelijk van een andere kleur). Er zullen stickers verwijderd worden en er zullen stickers met nieuwe ideeën opgeplakt worden.

In deze fase kan men ook markeerstiften gebruiken om opmerkingen, die men belangrijk vindt, te accentueren. De markeerstiften voorkomen dat er te veel informatie op de stickers komt. Hierdoor blijft het lezen van de stickers gemakkelijk en blijft het overzicht gehandhaafd.

Naast stickers en markeerpennen kunnen ook (simpele) tekeningen de meningen en ideeën verduidelijken en kan met behulp van pijlen het verband tussen de bouwstenen weergegeven worden. Door op bovenstaande wijze ideeën naar voren te



brengen, te discussiëren, te brainstormen en te analyseren wordt er gewerkt aan een nieuw business model, dat voor de onderneming nieuwe mogelijkheden biedt om de (klant)waardeproposities te verbeteren en de winst te vergroten.

Hierboven laten we een tweetal voorbeelden zien van een ingevuld BMC: Skyradio en Thuisafgehaald.

Skyradio

De derde stap in het BMC betreft de **evaluatie**. Om het nieuwe business model te kunnen beoordelen, kan men het nieuwe model combineren met een SWOT-analyse. Per bouwsteen van het BMC wordt gekeken naar de sterke en zwakte kanten van de eigen onderneming en naar de kansen en bedreigingen van buiten de onderneming. Op basis van de SWOT-analyse kan het nodig zijn het BMC op sommige punten aan te scherpen.

Het is denkbaar het canvas elk half jaar opnieuw in te vullen om te kijken of de veronderstellingen en voornemens zijn uitgekomen en of de doelstelling is gehaald. Op deze manier blijft het business model 'up to date' en wordt voorkomen dat de onderneming achter de feiten gaat aanlopen.

Voordelen BMC

De grote voordelen van het BMC zijn:

- het is een snelle methode; veel sneller dan uitgebreide rapporten gevolgd door eindeloze vergaderingen;
- het is voor iedereen te begrijpen;
- het draagvlak van de uitkomst wordt vergroot doordat er gezamenlijk naar het eindresultaat wordt toegewerkt.
- het eindresultaat is gemakkelijk te communiceren naar anderen: in één oogopslag wordt de nieuwe richting of het nieuwe verdienmodel helder.