

## Concept: uitleg en werkwijze Business Canvas Model

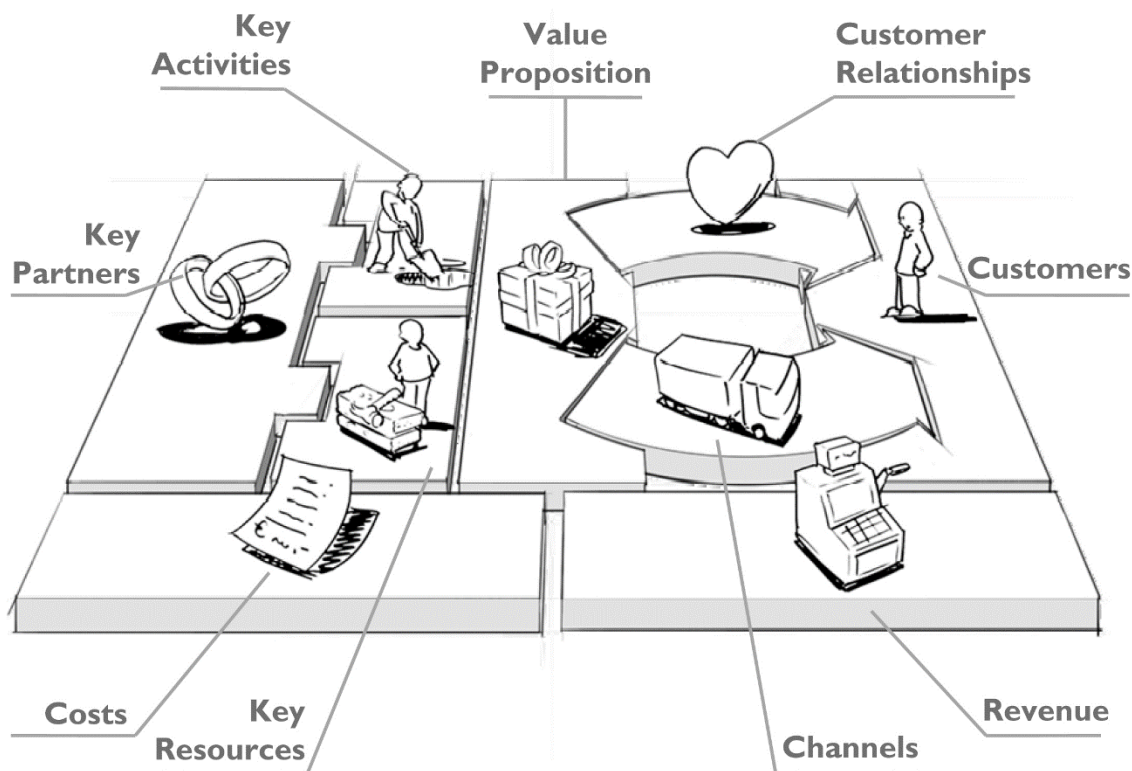
Ten behoeve van Route 2020 Openbare Bibliotheken

Bewerkt door: Peter Wouters

Versie 15 oktober 2016

### Inleiding

Een business model is een modelmatige weergave van hoe een bedrijf / organisatie toegevoegde waarde levert aan klanten / cliënten en hieraan verdient (ook wel verdienmodel genoemd). Osterwalder en co. ontwierpen een proces voor business model generatie om nieuwe ondernemingen te ontwerpen en om bestaande ondernemingen te evalueren en te verbeteren aan de hand van negen basisbouwstenen. Deze bouwstenen laten de logica zien van hoe een bedrijf geld wil gaan verdienen (Osterwalder en Pigneur, 2009, 15). Ondergebracht in een Business Canvas Model omvatten de bouwstenen de vier hoofdgebieden van een onderneming: klanten, aanbod, infrastructuur en financiële vatbaarheid. Door stapsgewijs de bouwstenen in te vullen ontstaat een samenhangend verdienmodel voor een nieuwe of verbeterde onderneming.



Het model is een raamwerk. Het daadwerkelijk invullen ervan vraagt om creativiteit, samen bouwen, toetsen en fijn slijpen. De kracht van het model schuilt in de eenvoud van het ontwerpen van een verdienmodel zonder het al te simpel te maken. Het stimuleert tot het maken en evalueren van samenhangende keuzes: wie zijn onze klanten en voor welke waarde zijn zij echt bereid te betalen? Wat voor soort relatie gaan we met ze aan? Wat is onze waarde propositie? Via welke kanalen gaan we deze leveren? Welke "key resources" hebben we nodig? Wat gaat het kosten en hoe ziet onze inkomstenstroom er uit?

Het Business Canvas Model biedt zo een laagdrempelige werkwijze om snel tot inzichtelijke en gedeelde keuzes te komen die later in detail kunnen worden uitgewerkt. Het model kan inspireren om te gebruiken bij de onderbouwing en versterking ideeën en initiatieven (parels) en zo te bepalen wat (en hoe) levensvatbaar is in termen van kosten en baten. Ook kan het model helpen om de kracht van ideeën voor anderen te onderbouwen en aannames te toetsen. Een goed idee is pas echt goed als anderen bereid zijn het idee te omarmen en er voor te betalen.

## Ook in een niet commerciële omgeving of voor jezelf?

Is het model alleen te gebruiken in een commerciële omgeving? Nee in principe kun je het toepassen op elke organisatie waar sprake is van diensten, te maken kosten en inkomstenstromen. Een school of bibliotheek levert onderwijs respectievelijk boeken / kennis. Zij ontvangen daarvoor een overheidsbijdrage of subsidie naast ouderbijdrage en lidmaatschapsgelden. Vaak is er dan sprake van meerdere inkomstenstromen en meerdere "klanten". Voorbeeld: de overheid is dan ook een klant zien, die de waarde van het onderwijs beloont met een rijksbijdrage. Als de dienst onder de maat is dan kan de overheid de licentie intrekken, de klant is dan niet tevreden.

In niet commerciële modellen bestaan vaak meerdere klanten en geldstromen. Een dienst is gratis voor de directe afnemer (bij voorbeeld een training leesvaardigheid voor ouderen), maar de financiering geschiedt via subsidie.

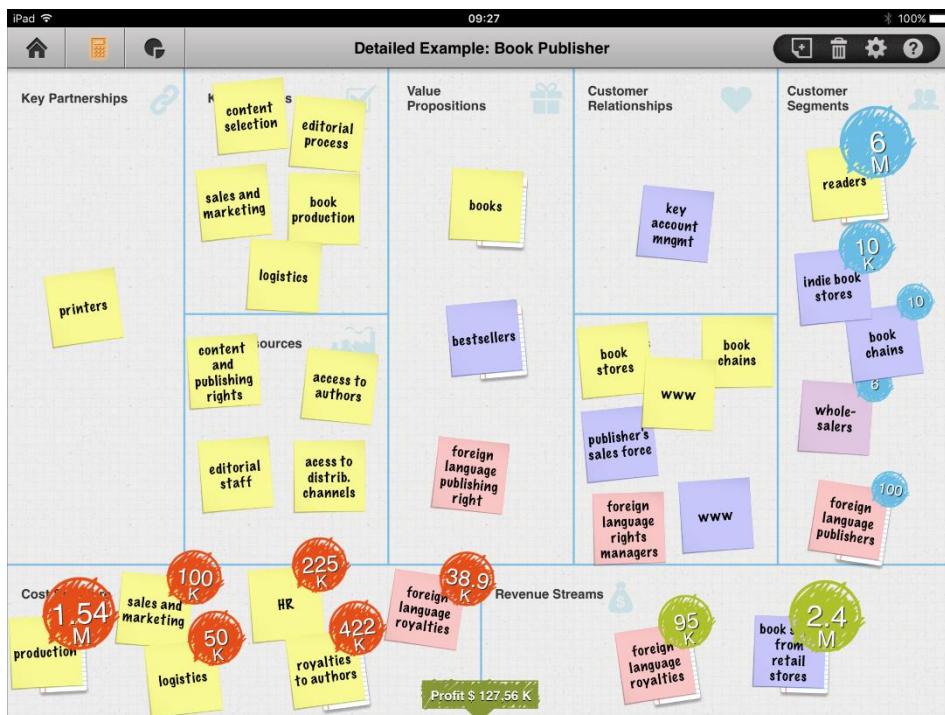
Ook in de commerciële wereld wordt geëxperimenteerd met andere bedrijfsmodellen waar naast financiële transacties ook kennisdeling en mede-eigenaarschap worden gedeeld. Seats to Meet bijvoorbeeld levert een gratis of zeer goedkope werkplek voor ZZP'ers die in ruil hun kennis delen met elkaar. Zo ontstaat klantenbinding en de mogelijkheid tot innovatie. Seats to Meet verdient verder aan verhuur van vergaderruimte en grotere werkruimten. Ander voorbeeld: gebruik van Google is gratis, maar voor de advertentieruimte en voor de verzamelde gebruiksgegevens wordt grif betaald door bedrijven.

Kun je het model ook voor een afdeling of voor een persoonlijke analyse gebruiken? Ja met enige creativiteit en ruime interpretatie van de negen velden kun je ook jezelf als (ondernemend) persoon analyseren. Welke waarde lever je als medewerker waarvoor een ander bereid is te betalen in termen van salaris, opdrachten, werk, aandacht en waardering? Je maakt ook kosten in termen van aandacht, werk verzetten, voeding, opleiding. Jezelf als onderneming zien en jezelf gedragen als een onderneming levert vaak interessante inzichten op. Een ZZP'er of freelancer is eigenlijk niets meer dan een persoonlijke onderneming. Zo kun je ook een vertaalslag maken van een afdeling of cluster van afdelingen binnen een organisatie of van een project.

## Het Business Model Canvas uitgelegd

Osterwalder heeft uit vele businessmodellen een overzichtelijk model afgeleid bestaande uit negen bouwstenen. De onderkant bestaat uit de kosten en opbrengsten. Centraal staat de waarde propositie, de waarde die je aan klanten biedt. Links hiervan is ruimte gereserveerd voor hoe je deze waarde tot stand brengt: welke partners, welke (hulp)bronnen en welke activiteiten je onderneemt. Aan de rechterkant staat aan wie je het product verkoopt, hoe de levering eruit ziet en het onderhouden van de relaties.

Onderstaande uitleg is overgenomen (en hier en daar gemodelleerd) van openbare bronnen, die zijn vrijgegeven voor eigen gebruik op Internet. De canvas en andere schema's zijn tevens vrij te downloaden. Op YouTube zijn ook informatieve films en colleges te vinden over het Business Model Canvas. Diepgaandere literatuur is te verkrijgen in de boekhandel of bibliotheek. Tevens zijn er een IOS app "Business Model" (zie onderstaande afbeelding als voorbeeld) en het omvangrijkere webbased systeem "Strategyzer" waarin je je modellen kunt schetsen en doorrekenen.



## Klantsegmenten

Klanten staan aan de basis voor iedere onderneming. Zonder (betalende) klanten kan geen enkele organisatie het lang volhouden. Om klanten beter te kunnen bedienen worden ze vaak opgedeeld in klantsegmenten met gemeenschappelijke wensen en behoeften. Een organisatie dient een weloverwogen keuze te maken op welke klantsegmenten het wel of juist niet focust.

Het bepalen van de juiste doelgroep is essentieel. Breng in kaart welke specifieke klanten je wilt bedienen en onderzoek wat de behoefte is van deze doelgroep. Dit staat ook wel bekend als het segmenteren van de markt omdat je de doelgroep afbakent. Ligt de focus op mannen of op vrouwen, op rijke pensionado's of op middenklassers, het hele land of een bepaalde provincie? De volgende voorbeelden verduidelijken:

- **Massamarkt:** Geen onderscheidt tussen verschillende klantsegmenten. Computerfabrikanten maken bijvoorbeeld producten voor oneindig veel doeleinden.
- **Nichemarkt:** De waardepropositie wordt gespecialiseerd om aan de eisen van een klein aantal aanbieders te voldoen. Auto-onderdeelfabrikanten maken bijvoorbeeld producten voor een specifieke auto, waarbij ze wel afhankelijk worden van grote automobielfabrikanten.
- **Gesegmenteerd:** Er worden meerdere waardeproposities ontwikkeld voor verschillende klantsegmenten, om beter op de behoeften en problemen in te spelen. Veel banken segmenteren hun klanten vaak op basis van het spaarbedrag. Met private banking probeert men welvermogende klanten binnen te halen, terwijl het aanbod voor studenten er weer heel anders uit ziet.
- **Variërend:** De focus ligt op klantsegmenten met totaal verschillende wensen, behoeften en problemen. Amazon besloot bijvoorbeeld om naast de retail activiteiten ook een cloud computing dienst op te zetten, waarbij de servers konden worden gebruikt door zakelijke klanten.
- **Multi-sided platforms:** De waardepropositie is afgestemd op twee min of meer onafhankelijke klantsegmenten, waarbij het business model de schakel vormt tussen deze partijen. Creditcardmaatschappijen brengen klanten en koopliden bijeen door de betaling tussen beiden te faciliteren.

Denk verder aan opleiding, woonplaats, geloof en sociaal-economische achtergrond. Specificeer de wensen van de doelgroep. Als er geen vraag naar jouw producten is, verkoop je niets. Zodra je weet waar de potentiële klanten behoefte aan hebben kun je hier jouw product of diensten op aanpassen.

## Waardeproposities

De waardepropositie is de reden waarom klanten kiezen voor ene bedrijf of niet. Het lost de klantproblemen op en het levert klantvoordelen. Iedere waardepropositie heeft een selectie van producten en diensten, waarmee wordt ingespeeld op specifieke behoeften van een klantsegment. Definieer waarin je daadwerkelijk verschilt van de concurrentie. Bepaal dus in welke markt jouw onderneming/dienst zich begeeft en specificeer daarin weer wat je aanbiedt. De producten of diensten moeten ten eerste functioneel zijn, maar tegelijkertijd beter of uitgebreider dan de diensten of producten van de concurrentie.

Het product moet aantrekkelijk zijn in gebruik, financieel voordeel bieden en de klant dient er waarde aan te hechten. Een belangrijk onderdeel hierbij is de service die je biedt, het is een cruciale factor die bijdraagt aan klanttevredenheid.

Verdere voorbeelden die kunnen bijdragen aan de creatie van klantwaarde:

- **Nieuwheid**
- **Prestaties**
- **Maatwerk**
- **Design**
- **Merk/status**
- **Prijs**
- **Kostenreductie**
- **Risicoreductie**
- **Toegankelijkheid**
- **Bruikbaarheid/gebruiksgemak**
- **Probleemoplossend**
- **Makkelijke levering**

- **Betrouwbaarheid**
- **Kwaliteit**

## Kanalen

Communicatie-, distributie- en verkoopkanalen vormen de basis voor het contact tussen een organisatie en haar klanten. De kanalen zijn de klantcontactpunten en spelen een belangrijke rol in de klantervaring. Ze hebben dan ook verscheidende functies:

- **Leveren van de producten en diensten**
- **Bewustzijn creëren** onder klanten omtrent de producten en diensten van de organisatie.
- **Klanten helpen** de waardepropositie te evalueren.
- **Klanten de mogelijkheid bieden** om producten en diensten aan te schaffen.
- **Het leveren van de waardepropositie** aan de klant.
- **Het voorzien in een klantenservice** na aankoop.

Combineer offline en online kanalen om zoveel mogelijk klanten te bereiken.

## Klantrelaties

Bekijk op welke manier je in contact staat met klanten. Een stapje extra zetten levert een goede en stabiele klantrelatie op, waardoor de klant hopelijk vaker terugkomt.

Relaties kunnen verschillen vormen aan nemen, zowel persoonlijk als geautomatiseerd. Klantrelaties worden aangegaan om verschillende redenen:

- **Acquisitie van klanten**
- **Behoud van klanten**
- **Verhogen van de verkoop (upselling)**

Er wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende categorieën klantrelaties:

- **Persoonlijke hulp:** een persoonlijke (eenmalige) band met een medewerker van de organisatie (bijv. advies in retail winkels)
- **Toegewijde persoonlijke hulp:** een persoonlijke band met één of meer werknemers van de organisatie (bijv. private banking).
- **Self-service:** klanten helpen zichzelf (bijv. snoepautomaten / benzine station).
- **Geautomatiseerde diensten / hulp:** aanbevelingen op basis van eerder klantgedrag (bijv. filmaanbevelingen op Netflix), hulp assistent op website;
- **Gemeenschappen:** klanten vormen een gemeenschap waarin men elkaar helpt met problemen (bijv. internetforums).
- **Co-creatie:** de waardepropositie wordt in samenwerking met de klanten ontwikkeld (bijv. video's op Youtube).

## Inkomstenstromen

Als klanten het hart vormen voor het Business Model Canvas, dan zijn inkomstenstromen de slagaderen. Met het verdienmodel maak je duidelijk waar de inkomsten vandaan komen.

Iedere organisatie moet zich af vragen voor welke waarden een klant werkelijk wil betalen. Als men dit goed voor ogen heeft zou men in staat moeten zijn om uit ieder klantsegment een rendabele inkomstenstroom te genereren<sup>1</sup>. Een business model kent twee verschillende inkomstenstromen:

- **Transactie-inkomsten** van een eenmalige klantbetaling.
- **Terugkerende-inkomsten** als gevolg van voortlopende betalingen.

Er bestaan enkele manieren om een inkomstenstroom te genereren:

- **Verkoop van activa** (bijv. aankoop van een product)
- **Gebruiksvergoeding** (bijv. gebruik van gas/water/licht)
- **Abonnementsgeld** (bijv. abonnement op Spotify)
- **Kredietverlening/verhuur/lease** (bijv. hypotheek/autoverhuur/kredietverstrekking voor gebruiksgoederen)
- **Licenties** (bijv. gepatenteerde technologie)
- **Courtage** (bijv. makelaarsdiensten)
- **Adverteren** (bijv. online banners)
- **Subsidies of overheidsgerelateerde uitgaven**
- **Croudsourcing / investering** aanloopkosten om te starten met een dienst, product of onderneming – moet vaak wel worden terugbetaald, dus het echte verdienen begint pas later (zie hulpbronnen waar deze categorie wellicht beter past tenzij je verdient aan croudsourcing voor anderen).

## Hulpbronnen

Ieder business model heeft hulpbronnen nodig. Deze bronnen staan de onderneming toe om de waardepropositie te ontwikkelen en leveren, markten te bereiken, klantrelaties te behouden en inkomstenstromen te genereren. Welke hulpbronnen nodig zijn is afhankelijk van de organisatie. Hulpbronnen kunnen fysiek, financieel, intellectueel of menselijk zijn. Ze kunnen eigendom zijn van de organisatie, gehuurd en geleased worden of verkregen worden via partners.

Hulpbronnen kunnen als volgt worden gecategoriseerd:

- **Fysieke bronnen** (bijv. Gebouwen, voertuigen, machines en systemen)
- **Intellectuele bronnen** (bijv. Merken, kennis, patenten, klantbestanden)
- **Menselijke bronnen** (bijv. Managers, verkopers)
- **Financiële bronnen** (bijv. Kassaldo, aandelen, investeringen)

## Kernactiviteiten

Kernactiviteiten zijn de meest belangrijke acties die een bedrijf moet uitvoeren om succesvol te functioneren. Ook kernactiviteiten maken het mogelijk om de waardepropositie te ontwikkelen en te leveren, markten te bereiken, klantrelaties te behouden en inkomstenstromen te genereren. Net als hulpbronnen, zijn kernactiviteiten afhankelijk van het soort business model.

Maak duidelijk hoe je waarde toevoegt aan de kwaliteit van je product, aan het onderhouden van klantrelaties en aan het werven van nieuwe klanten.

Kernactiviteiten kunnen als volgt worden gecategoriseerd:

---

<sup>1</sup> Dit is dus bij de overheid en non profit anders. Inkomsten kunnen worden gekoppeld aan minder rendabele diensten die wel moeten worden geleverd of de dienst wordt gegenereerd en betaald via subsidies.

- **Productie:** Het ontwerpen, ontwikkelen, maken en leveren van een product in bepaalde hoeveelheden en/of van superieure kwaliteit.
- **Probleemoplossend:** Het oplossen van specifieke klantproblemen.
- **Platform/netwerk:** Het koppelen van meerdere partijen middels een centraal netwerk of platform.
- **Service:** onderhouden relaties, binding, kennis verzamelen, iets extra doen.

## Partnerschappen

Organisaties gaan om verschillende redenen een partnerschap aan en partnerschappen worden de basis voor veel business modellen. Organisaties vormen allianties om het business model te versterken, risico's te reduceren of hulpbronnen te vergaren. Partnerschappen kunnen als volgt worden gecategoriseerd:

- **Strategische samenwerkingsverbanden tussen niet-concurrerende organisaties** (bijv. McFlurry)
- **Coöpetitie: strategische samenwerkingsverbanden tussen concurrenten** (bijv. iDays van de Nederlandse Apple Premium Resellers)
- **Joint ventures: waarbij een nieuw bedrijf wordt gevormd** (bijv. Senseo van Philips en Douwe Egberts)
- **Koper wordt medeondernemer in ruilrelatie** (bijv. Seats to Meet)

## Kostenstructuur

Het laatste bouwblok in het Business Model Canvas omschrijft de belangrijkste kosten die worden gemaakt om het business model operationeel te houden. Het creëren van waarde, het onderhouden van klantrelaties en genereren van winst brengt altijd kosten met zich mee. Nadat de kernactiviteiten, hulpbronnen en partnerschappen zijn vastgesteld is het relatief eenvoudig om de kosten in kaart te brengen.

Onderzoek hoe de kostenstructuur in elkaar zit. Nadat je de acht bovenstaande bouwstenen hebt beschreven, is het vrij eenvoudig om de belangrijkste kosten hiervan te bepalen.

Welke kosten zijn vast (bedrijfspan, machines) en welke zijn variabel (inkoop producten). Bekijk welke bedrijfsmiddelen kostbaar zijn en waar er nog (schaal)voordeel te behalen valt, of waar er besparingen mogelijk zijn.