

HOOFDSTUK I

Inleiding

1.1 Waarom groeien?

Groei lijkt vaak de heilige graal van de commerciële wereld. Maar eigenlijk hoeft dat niet zo te zijn. Organisaties, commercieel of not-for-profit, zijn net als organismen die nauwgezet de evolutieleer van Darwin volgen. En die leert ons dat het niet per se de grootsten zijn die zullen overleven. Volgens Darwin zullen uiteindelijk degenen die zich het best weten aan te passen aan veranderende omstandigheden de beste overlevingskansen hebben: survival of the fittest. We hoeven hierbij alleen maar te denken aan de dinosaurussen, die verreweg the biggest waren, en toch vroegtijdig het loodje hebben gelegd. Vanuit dat perspectief is groei om alleen maar groter te worden dus enigszins dwangmatig.

Vanwaar dan toch die overheersende drang naar groei? In de praktijk is het nu eenmaal zo dat het opzetten en draaiend houden van een organisatie enig kapitaal vergt. Omdat er machines of ziekenhuisbedden moeten worden gekocht, onderhouden of vervangen, of omdat er personeel in dienst is genomen. En partijen die kapitaal ter beschikking stellen, willen daar een vergoeding voor. Investeerders kennen vaak maar één adagium: voorspelbare winstgroei. En dan is groei een relevant middel. Toch is het de vraag hoe de vaak door de aandeelhouders gewenste groei met dubbele cijfers op langere termijn haalbaar is, als we weten dat onze gehele economie in een goed jaar tussen de twee à drie procent groeit ...

Een andere oorzaak voor groeiambities is dat financiers en overheden verlangen dat er efficiënt met de middelen wordt omgesprongen. Er wordt dan al snel verwezen naar de te realiseren schaalvoordelen van voorgenomen groeistappen. Toch kunnen in onze ogen bij het argument van schaalvergroting in de praktijk geregeld serieuze vraagtekens worden gezet. Zijn de voorgehouden schaalvoordelen als gevolg van bijvoorbeeld een voorgenomen fusie altijd zo aantrekkelijk als een organisatie de buitenwereld wil doen geloven? Of spelen hier ook andere, persoonlijke argumenten een belangrijke rol?

Een ander veelgehoord argument om te groeien is dat stilstand achteruitgang is. Of in groeitermen verwoord: niet groeien is langzaam krimpen. Laten we er vooral voor zorgen dat we mogelijke toekomstige schaalnadelen ten opzichte van de concurrentie weten te voorkomen. De buitenwereld staat immers ook niet stil. Soms is deze angst geheel terecht, maar soms is het ook een verkapt excuus voor de persoonlijke ambitie van de bestuurders van een organisatie om door groeien groter te worden, of iets nieuws te creëren.

Rob Baan, CEO van Koppert Cress (zie Groeimodel 5 in Deel II van dit boek) benoemt een ander argument in de drang naar groei: ‘Groeien klinkt leuk, maar groeien doet altijd zeer. Groeien doet zeer aan je cashflow of het doet zeer aan je langetermijninvesteringen. En het doet zeer aan de mensen die mee moeten groeien. Een bedrijf dat groeit, is echter in beweging en daar komt creativiteit uit voort. Een bedrijf dat heel rendabel is, maar stilstaat, is na een jaar of vijf geestelijk dood.’

Wij kunnen niet inschatten wat voor u als lezer de belangrijkste drijfveer voor groei is: het bereiken van schaalvoordelen, het voorkomen van schaalnadelen, het invullen van een persoonlijk ambitie, het stimuleren van de creativiteit in de organisatie of een andere reden. Tegelijkertijd is uw precieze drijfveer om te groeien niet relevant om hier verder over te filosoferen. Wel relevant is dat u als lezer van dit boek op een bepaalde manier geïnteresseerd bent in het onderwerp van groeien. Laten we daarom snel verdergaan met wat we in dit boek precies met groei bedoelen.

1.2 Wat verstaan we onder groei?

Het woord ‘groei’ dekt vele ladingen. Groei in imago, in omzet, in aantal klanten, in aantal patiënten, in geografische dekking, of in managementvaardigheden. Maar ook groei in winst, in omloopsnelheid, in return on investment (ROI) of in beurswaarde. Er is dus groei mogelijk in de topline, in de bottomline en alles wat daar aan harde en zachte indicatoren tussenin zit.

Dit boek richt zich volledig op toplinegroei: het creëren van nieuwe business. En dit kan op talloze manieren plaatsvinden. Toch komen niet alle vormen van toplinegroei aan bod in dit boek. Zo focussen we ons alleen op organische groei, en dus niet op groei door fusies en/of overnames. Niet omdat we hier niet in geloven, maar omdat hierover in onze ogen al voldoende uitstekende managementboeken voorhanden zijn. Ook gaan we niet nader in op groei als gevolg van besparingen door het rationaliseren van processen of efficiënte uitbesteding. Ook deze processen zijn elders uitstekend beschreven. Daarbij geldt dat onze harten als marketeers sneller gaan kloppen bij creatie dan bij

rationalisatie (alhoewel dit natuurlijk ook een vorm van creatie is). En om aan alle misverstanden meteen een einde te maken: ook persoonlijke groei valt buiten de scope van dit boek.

De focus ligt dus op organische groei van uw business, met als doel in uw concurrentieveld de gewenste positie te houden of te bereiken. We willen u ondersteunen dit type groei te realiseren door uw bestaande businessmodel scherp tegen het licht te houden en door te kijken waar u nieuwe waarde kunt realiseren.

1.3 Waarom groeien met businessmodelinnovatie?

De reden om ons in dit boek te richten op groei door businessmodelinnovatie, kunnen we het beste schetsen aan de hand van de inzichten van James M. Utterback in de groeidynamiek in uiteenlopende sectoren. Volgens deze professor in Management and Innovation aan het prestigieuze MIT kent elke productcategorie een vast format, een zogenaamd dominant design. Door het dominant design lijken alle auto's en alle bestelwagens in de ogen van veel consumenten op elkaar. Beide worden persoonlijk verkocht bij dealers. De auto's aan particulieren en de bestelwagens aan beroepsmatige gebruikers. Dit concurrentiële gevecht kunnen we prima beschrijven met de traditionele strategiemodellen, zoals die van Ansoff en Porter.

Maar op een onvoorspelbaar moment breekt er toch een radicale innovatie door. Een bestelwagen wordt voorzien van enkele extra ramen en vervolgens als gezinswagen verkocht aan particulieren: de multi purpose vehicle of monovolume is geboren. Deze innovatie wordt wegens succes in de markt op termijn door alle concurrerende merken overgenomen. Waarna de concurrentie zich opnieuw beperkt tot de details van model, afwerking en prijs. Deze schokken in ontwikkeling zijn volgens Utterback in elke sector terug te vinden.

Wat op productniveau speelt, speelt evengoed op het niveau van de werkwijze van de sector: het businessmodel of de manier hoe in de sector waarde gecreëerd wordt. Ook dat is een vrij stabiel gegeven per sector, tot er een doorbraak komt door een radicale innovatie. Auto's worden niet langer voor een groot deel door een verkoper in een showroom verkocht aan de particuliere gebruiker. De aankoop wordt door een leasemaatschappij op hoger niveau onderhandeld, de inkoopafdeling van het bedrijf onderhandelt condities met de leasemaatschappij. En de gebruiker? Die kiest binnen de grenzen van de car policy en pikt de auto enkele maanden later op bij een dealer. Een aanzienlijke aanpassing in de werkwijze van de autosector.

Op dezelfde manier kopen we steeds minder vaak onze boeken bij de boekhandel om de hoek, en downloaden we in plaats daarvan steeds vaker een e-book dat we op onze tablet lezen. Een behoorlijke schokgolf in de wereld van de uitgevers en boekverkopers. Zo kent elke sector op zijn tijd een schokgolf. Fabrikanten van vulpenpen die hun producten via speciaalzaken verkochten, werden geconfronteerd met de plastic wegwerppen die in setjes van tien verkocht worden in de supermarkt. Sommige merken vulpen hebben deze schokgolf overleefd, door zich te herpositioneren als luxeproduct. Andere merken door de pennen bijna gratis weg te geven en vervolgens hun marge te behalen op de inktpatronen. Maar het werd in elk geval nooit meer zoals het vroeger was.

De fabrikanten van typemachines werden geconfronteerd met de opkomst van de tekstverwerker en de pc, terwijl ze geen productiefaciliteiten hadden, geen knowhow van elektronica en geen netwerk van leveranciers om snel in deze omslag te volgen. De muziekbusiness dreef op de verkoop van dragers (platen en cd's) met muziek van artiesten die ze onder contract hadden, en worstelt nu met het downloadfenomeen en met artiesten die voor eigen rekening beginnen uit te geven. De krantensector werd in een tijd met dalende reclameinkomsten geconfronteerd met concurrerende kranten die gratis verspreid worden, via verdeelpunten die in de natuurlijke loop liggen van de lezer. Ze krabben zich nog steeds danig achter de oren.

Een opvolging van concurrentie op kleinere verschillen en innovatieve schokgolven is dus van alle tijden. Alleen leven we momenteel wel in een zeer bijzondere tijd. In een tijd waar in veel sectoren tegelijk in een periode van woe-lige groeischokken terecht (zullen) komen. Omdat enkele katalysatoren tegelijk hun impact hebben. Katalysatoren die bovendien op vrijwel alle sectoren van invloed zijn. De technologische evolutie en met name de opkomst van het internet en alles wat daar mee samenhangt aan globalisering en mobiele en social media mogelijkheden heeft impact op alle sectoren. Profit en not-for-profit. Hetzelfde geldt voor de economische en ecologische problematiek. Weinig sectoren hebben hier helemaal geen effect van. We zien dus hoe op hetzelfde moment economische en ecologische alarmbellen afgaan én technologie een waaier aan nieuwe mogelijkheden biedt. Het is dus niet vreemd dat op dit moment in veel sectoren nieuwe spelregels ontstaan. En dan is 'afwachten' voor uw organisatie beslist een riskante optie. Zelf eerst aanvallen dus. Maar hoe dan? Hoe formuleer je een nieuwe manier om je business te doen, een manier die (opnieuw) naar gezonde groei leidt?

Dat is precies het onderwerp van dit boek.

Deel I is een theoretisch deel. De werking van businessmodellen wordt uitgelegd en we introduceren het Businessmodelwiel, dat vier bouwstenen definieert die de basis of opstap kunnen vormen voor uw groeimodel. Daarnaast worden drie vormen van waardecreatie voorgesteld. Met vier kwadranten en drie vormen zijn de twaalf groeimodellen afgelijnd.

Deel II is het inspiratiedeel. Twaalf zeer verschillende organisaties passeren de revue. Maar ze hebben wel allemaal enkele dingen gemeen: in een sector die nauwelijks groei kent, hebben ze met een succesvolle innovatie van hun businessmodel aanzienlijke groei gerealiseerd. Dit deel leent zich dus ook uitstekend om in te grasduinen.

Deel III, ten slotte, is het actiedeel. U wordt van dag tot dag meegevoerd door een praktisch en concreet proces om in veertig dagen zelf een eigen groeimodel te definiëren.

We wensen u met alle drie de delen veel leesplezier en groeisucces!

Businessmodellen

‘Businessmodel’ is een prachtig woord, het is elegant, helder en simpel. Het maakt direct duidelijk wat ermee wordt bedoeld. Gebruik het in gesprekken met directieleden, bedrijfskundigen, en marketeers – men zal instemmend knikken en geïnteresseerd luisteren. Maar als je vraagt wat het precies betekent, krijg je een verwarrend aantal verschillende interpretaties.

Vaak wordt de term businessmodel verward met de term verdienmodel. Een verdienmodel gaat in op de vraag hoe een organisatie zijn geleverde meerwaarde te gelde maakt. Een businessmodel beschrijft alle facetten die invloed hebben op het creëren van deze meerwaarde. De term businessmodel heeft dus een veel ruimere betekenis. Volgens Osterwalder beschrijft een businessmodel ‘de manier waarop een organisatie waarde creëert, levert en te gelde maakt’.

Zo kunnen technisch identieke producten via een verschillend businessmodel in de markt gezet worden. Een producent van zonnecellen kan deze proberen te verkopen aan particuliere afnemers, maar de producent kan ook kiezen voor het exploiteren van diezelfde zonnecellen en de warmte of stroom die eruit voorkomt aan de particulier te verkopen. In het laatste geval is het voordeel voor de particuliere afnemer dat hij een lagere energienota heeft, kan bijdragen aan een beter milieu, en geen kopzorgen heeft over de financiering van het geheel en installatie van zonnepanelen op zijn dak. Een goed businessmodel is gebouwd rondom de waarde die voor de klant gecreëerd wordt, en niet zozeer rond het fysieke product. Een klant is niet zozeer geïnteresseerd in een zonnecel, maar juist in de voordelen die het biedt.

Nieuwe businessmodellen hebben in de afgelopen decennia schokgolven in ons economisch landschap veroorzaakt. Amazon.com, bol.com, Google, Zara, Ikea, easyJet, eBay en Marktplaats.nl: het zijn allemaal voorbeelden van inmiddels grote bedrijven die de markt wezenlijk hebben veranderd. Deze spraakmakende voorbeelden zijn met hun businessmodel aan de slag gegaan. En niet alleen omdat ze een nieuwe, slimme marktbenadering hebben gekozen of doordat ze de mogelijkheden die ICT bood beter hebben begrepen en benut. Ze deden meer. Ze hebben één of twee nieuwe inzichten verwerkt in een doel-

gerichte, daar volledig op afgestemde, samenhangende bedrijfsstrategie en -organisatie. Dus focus en samenhang ná het maken van een keuze. Dat was de crux. Daarmee kwamen ze op het terrein van de businessmodellen.

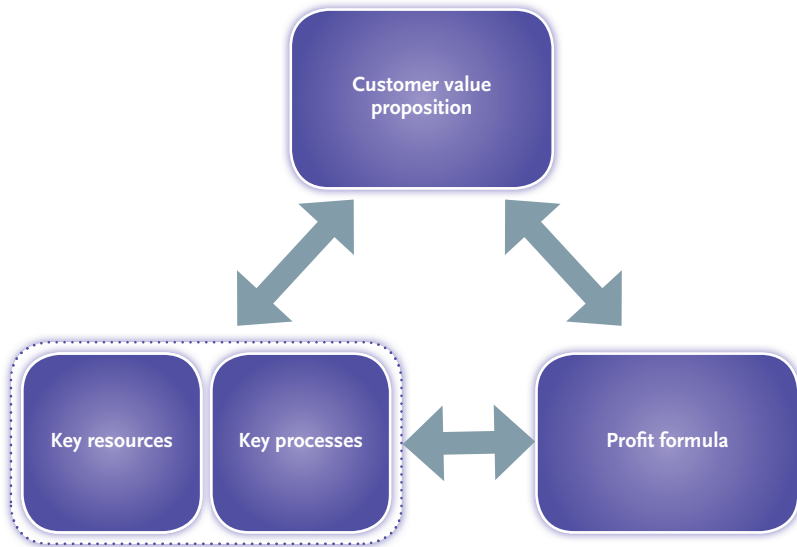
Businessmodelinnovatie is feitelijk niets nieuws onder de zon. Zo bedacht Xerox al in 1959 het leasen van fotokopieerapparaten en het afrekenen per kopie (boven een aantal gratis kopieën). Maar de schaal en snelheid waarmee nieuwe businessmodellen momenteel bestaande sectoren radicaal veranderen is ongekend. De laatste jaren staat innovatie van het businessmodel dan ook volop in de aandacht. Het lijkt erop dat het zelfs een soort substituut aan het worden is voor strategievorming. Anders gezegd, businessmodelinnovatie is 'in' en strategie is 'uit'. En net zoals er talloze strategieraamwerken bestaan die ons helpen een strategie te formuleren, is er ook een woud aan raamwerken voor businessmodellen. Businessmodelraamwerken helpen u om uw eigen businessmodel te beschrijven en te visualiseren. Daarnaast bieden ze houvast wanneer u uw bestaande businessmodel wilt veranderen. Deze raamwerken laten in één oogopslag zien hoe een onderneming waarde aan klanten levert, en hoe de onderneming hiermee zijn geld verdient.

In de volgende drie paragrafen introduceren we drie recente raamwerken om mee naar businessmodellen te kijken, achtereenvolgens die van Johnson, van Houtgraaf & Bekkers en van Osterwalder. We hebben voor de beschrijving van deze drie raamwerken gekozen, omdat er veelvuldig naar verwezen wordt in de literatuur, en omdat ze aan elkaar complementair zijn. De drie raamwerken van Johnson, Houtgraaf & Bekkers en Osterwalder vormen gezamenlijk het fundament van ons eigen raamwerk, het Businessmodelwiel, dat we in het volgende hoofdstuk introduceren.

2.1 Johnson: Four-box Business Model

Johnson beschreef zijn raamwerk voor businessmodelinnovatie in het boek *Seizing the White Space* (2010). Een businessmodel bestaat volgens Johnson uit vier in elkaar grijpende elementen die gezamenlijk waarde creëren en leveren: het Four-box Business Model.

Het eerste element, **customer value proposition**, is veruit het meest belangrijk in Johnsons raamwerk. Het eerste element gaat dus over de klantwaarde en niet zozeer over het productaanbod zelf; klanten kopen nu eenmaal geen producten, maar schakelen producten in om specifieke taken voor hen uit te voeren. De behoefte ligt niet in het kopen van een boor, maar in het maken van een gat in de muur. Succesvolle bedrijven slagen er als geen ander in een manier te vinden om unieke waarde voor klanten te leveren. Zij helpen klan-



Figuur 1.2.1 – Four-box Business Model van Johnson.

ten belangrijke taken uit te voeren. Alleen wanneer we scherp inzicht in deze taken hebben, inclusief het volledige proces hoe de 'taken' voor de klanten het best uitgevoerd kan worden, kunnen we ons product- en dienstenaanbod optimaal vorm geven.

Neem als voorbeeld eens de traditionele gsm en de smartphone. De gsm voorziet in de volgende behoefte: 'Ik wil onderweg bereikbaar zijn en de mogelijkheid hebben anderen te bereiken.' Een smartphone heeft ook andere functionaliteiten: 'Naast onderweg kunnen bellen en bereikbaar zijn, wil ik onderweg ook privé- en werkzaken kunnen regelen.' Smartphones zijn om deze reden uitgerust met e-mail, een kalender, internetverbinding, et cetera. Een andere klantvraag voor de smartphone zou kunnen zijn: 'Help me om nutteloos wachten onderweg nuttiger in te vullen.' Pas als we inzichtelijk hebben welke taken cruciaal zijn voor onze doelgroep, is het tijd om ons assortiment vorm te geven.

Volgens Johnson creëert u een goede customer value proposition door:

- a een belangrijke taak voor klanten te ontdekken, die zij slecht kunnen (laten) uitvoeren; en
- b een aanbod te creëren dat deze taak beter uitvoert dan de bestaande alternatieven, tegen een acceptabele prijs voor de klant.

De **profit formula** bepaalt hoe de organisatie waarde voor zichzelf creëert, terwijl hij meerwaarde aan de klant biedt. Als toelichting op de profit formula werpen we een blik op de boekhandel. Voor de komst van onlineaanbieders als Amazon.com en bol.com bedroeg de betalingstermijn voor in de boekhandel ontvangen boeken aan uitgeverijen 90 dagen. Dit terwijl een boek gemiddeld 168 dagen in de winkel verbleef, waarmee de boekhandel de kosten van het product 78 dagen voor eigen rekening moest financieren. Amazon.com was door zijn webverkoop en just-in-timeleveringen in staat de doorloopsnelheid van een boek in de webwinkel terug te dringen naar slechts 17(!) dagen, terwijl de betalingstermijn van Amazon.com aan de uitgeverijen 58 dagen bedroeg. De snellere doorlooptijd van de boeken leverde Amazon.com een financieringsvoordeel van 41 dagen op. Nu is de doorloopsnelheid slechts één van de vier onderdelen die volgens Johnson de profit formula bepaalt:

- Het omzetmodel: prijs x volume.
- De kostenstructuur: de directe en de indirecte kosten, en de aanwezigheid van schaalvoordelen. De kostenstructuur is sterk afhankelijk van de kosten van de key resources die vereist zijn voor het businessmodel.
- Het margemodel: de benodigde bijdrage van elke transactie om de gewenste winst te bereiken, gezien het verwachte volume en de kostenstructuur.
- Doorloopsnelheid: hoe snel moeten we onze resources inzetten om het beoogde volume te realiseren en de verwachte winst te bereiken?

Volgens Johnson moet de uiteindelijke prijsstelling vastgesteld worden aan de hand van de te leveren customer value proposition. Op basis hiervan bepalen we wat de variabele kosten en de brutomarges moeten worden. Dit bepaalt dan wat de omvang en de doorloopsnelheid moeten worden om de gewenste winst te realiseren.

Key resources zijn activa, als de mensen, technologie, producten, faciliteiten, apparatuur, kanalen, en het merk, die nodig zijn om de waardepropositie te leveren aan de beoogde klant. De focus ligt hierbij op de cruciale resources die waarde creëren voor klant en het bedrijf, en de manier waarop zij op elkaar inwerken. Zo is een cruciale resource van een adviesbureau al snel te vinden in de specifieke kwaliteiten en vaardigheden van het personeel, terwijl een producent van consumentengoederen deze eerder zal vinden in de merkkracht en de schapruimte bij de supermarkten. Door de komst van de netwerkeconomie zien we dat bedrijfsgrenzen vervagen en is het niet langer noodzakelijk dat alle key resources zich in het eigen bedrijf bevinden. De voorbeelden zijn legio: systeembeheer van de computers kun je extern betrekken, of eigen verkoop-personeel kun je vervangen, en het genereren van leads kun je voortaan extern laten uitvoeren.

Succesvolle bedrijven hebben naast key resources operationele en bestuurlijke **key processes** die hen in staat stellen om waarde te leveren op zo'n manier, dat ze deze met succes kunnen herhalen en in omvang kunnen opschalen. Denk hierbij aan terugkerende taken als opleiding, ontwikkeling, productie, budgettering, planning, verkoop en service. Maar ook aan bedrijfsregels, -metrics, en -normen. Johnson beschouwt de key resources en key processes als twee delen van een tandem die harmonieus moeten samenwerken om het businessmodel optimaal te ondersteunen. Een goed voorbeeld hiervan is Ryanair, waar de laaggeprijsde vliegtickets alleen mogelijk zijn door te besparen op service en beenruimte, te vliegen op goedkopere, regionale vliegvelden, door de overhead laag te houden, door het vliegen met een gestandaardiseerde vloot van Boeing 737's, en door zich te huisvesten in een Spartaans hoofdkantoor.

De vier elementen van Johnson vormen de bouwstenen van elke organisatie. De customer value proposition en de profit formula definiëren respectievelijk de waarde voor de klant en de waarde voor het bedrijf. De key resources en processes beschrijven hoe die waarde zal worden geleverd aan zowel de klant als het bedrijf. Zo simpel als dit raamwerk ook mag lijken, de kracht ligt in de complexe onderlinge afhankelijkheden van de elementen. Grote veranderingen aan één van deze vier elementen zijn zowel van invloed op alle andere drie elementen, als op het geheel. Succesvolle organisaties (zoals bijvoorbeeld Ryanair) zijn volgens Johnson in staat een min of meer stabiel systeem te bedenken waarin deze elementen met elkaar op een consistente en complementaire manier verbonden zijn. Wanneer de elementen minder consistent zijn ingericht, gaat dit ten koste van de kracht van het businessmodel. Een mooi voorbeeld hiervan is transavia.com, de prijsvechter van Air France-KLM. Transavia.com heeft het streven naar lage kosten minder ver doorgevoerd dan Ryanair. Zo heeft transavia.com nog steeds de relatief dure luchthaven Schiphol als thuisbasis, een keuze die Ryanair niet snel zal maken.

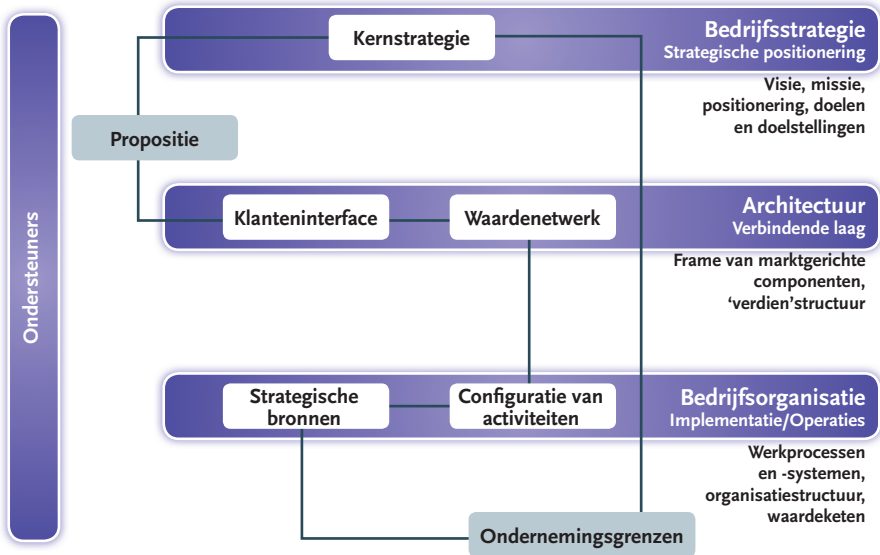
2.2 Houtgraaf & Bekkers: Het Drielagen-businessmodel

Dirk Houtgraaf en Marleen Bekkers schreven in hetzelfde jaar als Johnson (2010) hun visie op businessmodellen in het boek Businessmodellen – focus en samenhang in organisaties. Het boek had als doel tot een duidelijke definitie van een businessmodel te komen, aangezien organisaties doorgaans niet weten waar hun businessmodel uit bestaat en er overmatig wordt gefocust op het verdienmodel.

Volgens de auteurs beschrijft het businessmodel hoe de strategische doelen op een profijtelijke, duurzame manier zouden moeten worden gerealiseerd. Het concretiseert dus de visie en missie in een (geïdealiseerde) manier waarop de

organisatie en de bedrijfsprocessen worden ingericht. Het beschrijft ook hoe een organisatie haar waarde(toevoegingen) organiseert en daarmee revenuen genereert. Revenuen moeten we breed zien. In het geval van organisaties met een winstoogmerk betekent dat meestal rendement. Voor not-for-profitorganisaties is dit bijvoorbeeld het aantal te verrichten behandelingen door een ziekenhuis, of bijvoorbeeld het aantal kinderen dat Unicef in staat is te helpen.

Volgens Houtgraaf en Bekkers bestaat een belangrijk onderdeel van het businessmodel uit de verbindende laag tussen de strategische visie en de organisatie van de bedrijfsorganisatie. Deze laag structureert en verbindt dus de strategie met de uitvoering. Zij noemen dit een 'architectuur'. Deze architectuurlaag is een wezenlijke aanvulling op de andere bestaande raamwerken van businessmodellen.



Figuur 1.2.2 – Het Drielagen-businessmodel van Houtgraaf & Bekkers.

Het Drielagen-businessmodel van Houtgraaf en Bekkers operationaliseert dus de strategie en beschrijft hoe de strategische doelen op een profijtelijke, duurzame manier gerealiseerd moeten worden. Het invullen van de lagen is geen top-downbenadering, maar een iteratief proces. De keuzes die in het kader van het businessmodel gemaakt worden, beïnvloeden de strategische en organisatorische mogelijkheden. In het Drielagen-businessmodel worden in totaal drieëntwintig bouwstenen of onderdelen onderscheiden, die geclusterd zijn in acht groepen (zie figuur 1.2.2).

In de bovenste laag bevindt zich de **kernstrategie**. Hierin worden de essentiële marktstrategische keuzes gemaakt over hoe waarde voor de klanten te creëren is. Wil de onderneming zo dicht mogelijk op de klant zitten, wil zij excelleren in haar productaanbod of streeft ze naar kostleiderschap? Deze kernstrategie wordt vervolgens omgezet in een consistente, onderscheidende waardepropositie in de richting van de klanten. Zo beschrijft Jumbo Supermarkten B.V. de onderscheidende formule die dagelijks aan het succes bijdraagt, als volgt: beste service + grootste assortiment x laagste prijs. Elke dag draait het bij Jumbo voor de volle honderd procent om de klant.

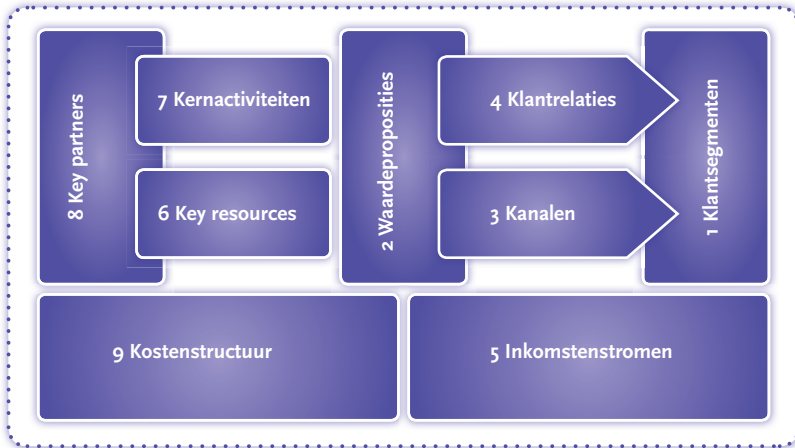
In de middelste laag draait het om de **klanteninterface**, waarin de relatie en aanbod tussen klant en organisatie is gestructureerd. In het huidige internet-tijdperk zijn de wijze waarop klanten worden bereikt en de wijze waarop het bedrijf met klanten omgaat aan sterke verandering onderhevig. De klanten-interface is dan ook een bron van vele vernieuwingen. In deze laag wordt ook gekeken hoe het waardenetwerk is vormgegeven: waar wordt waarde gecreëerd en verdeeld? Voor elke euro die een consument bij Jumbo Supermarkten besteedt, gelden de '7 Dagelijkse Zekerheden'. Zo mag de klant een product met een houdbaarheidsdatum van vandaag of morgen gratis meenemen. Een andere zekerheid bij Jumbo is 'vlot winkelen'; staat u als vierde wachtende in de rij, dan krijgt u al uw boodschappen gratis.

In de onderste laag staat de **bedrijfsorganisatie** zelf centraal. Welke activiteiten ontplooiën we als organisatie, om te leveren wat we beloofd hebben? En welke strategische bronnen hebben we daarvoor in huis? Wat zijn onze belangrijkste kwaliteiten? Jumbo wordt door consumenten geroemd om zijn uitstekende service en klantvriendelijkheid. De supermarktketen doet er alles aan om de consument zich thuis te laten voelen in de Jumbowinkel. Dat begint bij een hoge tevredenheid onder de medewerkers. Jumbo weet in de winkel een wij-gevoel te creëren. Het bedrijf slaagt er als geen ander in jonge mensen enthousiast te maken over het bedrijf en hun werkzaamheden. De medewerkers van het familiebedrijf genieten op de winkelvloer veel vrijheid en krijgen veel eigen verantwoordelijkheid. Zoals topman Karel van Eerd het verwoordt: 'Er is geen enkele vraag die een medewerker niet zelf kan oplossen. Een caissière die van een klant aanhoort dat een gekochte fles tegenviel, hoeft niet op zoek naar iemand met een stropdas maar zij lost het zelf op.'

2.3 Osterwalder: Business Model Canvas

Alexander Osterwalder deed promotieonderzoek aan de Universiteit van Lausanne naar innovatieve businessmodellen. Osterwalder, ook wel 'Dr. Business Model' genoemd, heeft een belangrijke bijdrage aan de literatuur over

businessmodellen geleverd door de creatie van zijn Business Model Canvas. Met dit canvas (zie figuur I.2.3) kan een businessmodel nauwkeurig worden beschreven en in één oogopslag gevisualiseerd worden. Dit overzicht brengt in kaart welke onderdelen in de organisatie essentieel zijn om (nog) succesvoller te worden. De impact van een dergelijk canvas is vanwege de gemakkelijke manier van communiceren vaak veel groter dan dat van een regulier businessplan.



Figuur I.2.3 – Business Model Canvas van Osterwalder.

Volgens Osterwalder bestaat elk businessmodel uit negen bouwstenen (of elementen) die het proces van waardecreatie beschrijven (zie ook figuur I.2.3). Dat gaat verder dan alleen maar denken vanuit inkomsten en kosten, maar beschrijft ook klantrelaties, partnerships en distributiekkanalen. Het businessmodel dient als een zogenaamde blauwdruk voor een te implementeren strategie door middel van structuur, processen en systemen. De negen bouwstenen van het canvas zijn als volgt opgebouwd:

- 1 **Klantsegmenten** definieert verschillende groepen, personen of organisaties die een onderneming wil bereiken en bedienen. Voorbeelden van segmenten zijn:
 - massamarkt – geen onderscheid in klantsegmentatie (bijvoorbeeld veel levensmiddelen die we vinden in de schappen van de supermarkt, zoals chips, eieren en schoonmaakdoekjes).
 - nichemarkten – bedienen van specifieke, gespecialiseerde klantsegmenten (een schoenwinkel die zich richt op de verkoop van orthopedische schoenen).
 - gesegmenteerde markten – segmenten met iets verschillende behoeften en problemen (vakantiearrangementen voor alleenstaanden en voor gezinnen).

- gediversifieerde markten – klantsegmenten met compleet uiteenlopende behoeften. Voorbeeld hiervan is Amazon.com dat naast de verkoop van boeken en dvd's aan consumenten ook onlineopslagruimte en servergebruik aan webbedrijven ging verkopen.
- 2 **Waardeproposities** beschrijft de bundel van producten en diensten die waarde creëert die aansluit bij de behoeften voor een specifiek klantsegment. De waardepropositie is uiteindelijk de reden waarom klanten het ene bedrijf boven het andere verkiezen. Een waardepropositie lost een klantprobleem op, of voorziet in een klantbehoefte. Voorbeelden van elementen die waarde creëren zijn prijs, gemak, snelheid, status/merk, toegankelijkheid, ontwerp en kwaliteit. Producent Senz levert design paraplu's waar je goed droog onder blijft en die ook bij grote windkracht niet omklappen of kapotwaaien
 - 3 **Kanalen** beschrijft hoe een organisatie met haar klantsegmenten communiceert en ze die klanten bereikt om een waardepropositie te leveren. Communicatie-, distributie- en verkoopkanalen vormen het raakvlak van een organisatie met haar klanten. Elke organisatie zal continu op zoek moeten gaan naar de optimale mix van eigen kanalen en partnerkanalen, en de inzet van directe en indirecte kanalen. Ook wordt in deze bouwsteen vastgesteld welke kanalenmix wordt ingezet in de verschillende fasen van de relatie met de klantsegmenten; van het creëren van awareness tot aan de aftersales.
 - 4 **Klantrelaties** beschrijft de soorten relaties die een bedrijf aangaat met specifieke klantsegmenten. Dit kan uiteenlopen van persoonlijk tot geautomatiseerd. Van belang is te bepalen of de focus ligt op het aantrekken van nieuwe klanten, het behouden van bestaande klanten, of door meer verkoop te stimuleren bij bestaande klanten. De relatie met de klant heeft in de afgelopen jaren een aantal nieuwe vormen aangenomen, zoals gebruikercommunities om als organisatie meer betrokken te raken bij klanten/prospects. Maar denk ook aan interactie in de vorm van cocreatie, waarbij u samen met de klant waarde gaat creëren. Door cocreatie heeft Bolletje bijvoorbeeld tegenwoordig een 'driehoekje' uit zijn beschuit gehaald, waardoor het beschuitje nu heel makkelijk uit de beschuitbus te halen is.
 - 5 **Inkomstenstromen** representeert de (manier waarop) een organisatie cash uit elk klantsegment genereert. Als organisatie moet u zich hier afvragen: voor welke waarde is elk klantsegment werkelijk bereid te betalen? Een succesvol antwoord op deze vraag stelt u in staat meer inkomstenstromen uit het klantsegment te genereren. Inkomstenstromen kunnen bestaan uit abonnementen, licenties, advertenties, stuks verkoop, gebruikerskosten, et

cetera. Verschillende wetenschappelijke uitgevers speelden de afgelopen jaren in op de klantbehoefte door digitaal te publiceren en een op gebruik gebaseerde prijsstelling introduceerden.

- 6 **Key resources** geeft de meest belangrijke middelen weer die nodig zijn om het businessmodel uit te voeren. Key resources kunnen fysiek, financieel, intellectueel of menselijk zijn. Key resources kunnen in eigendom zijn van de organisatie, worden geleased, of worden verkregen bij key partners. Voorbeelden zijn infrastructuur, personeel, intellectueel eigendom, financieel, et cetera. Zo is IKEA uitgegroeid tot een wereldwijde winkelketen met 127.000 medewerkers in 41 landen, eigenaar van een IKEA-testlab waar 50.000 tests per jaar worden uitgevoerd en de trotse bezitter van Europa's sterkste merk.
- 7 **Kernactiviteiten** zijn de belangrijkste activiteiten die de organisatie moet uitvoeren om haar businessmodel te laten werken. Dit zijn de belangrijkste acties die een organisatie moet ondernemen om met succes te opereren. Voor een supermarktconcern valt category management onder de kernactiviteiten. Voor een financiële instelling valt risicomangement onder de kernactiviteiten.
- 8 **Key partners** vormen het netwerk van leveranciers en partners die invloed hebben op het succes van het businessmodel. Organisaties creëren allianties om hun businessmodellen te optimaliseren en schaalvoordelen te behalen, om risico's te beperken of om resources te verwerven. Maar weinig bedrijven bezitten alle resources, of voeren alle activiteiten in eigen huis uit.
- 9 **Kostenstructuur** beschrijft alle kosten die nodig zijn voor het operationaliseren van het businessmodel. Het creëren en leveren van waarde, het onderhouden van klantrelaties en het genereren van inkomsten brengen allemaal kosten met zich mee. Een lage kostenstructuur is voor een aanbieder als Aldi belangrijker dan voor een aanbieder die meer op waarde stuurt, zoals Albert Heijn.

Osterwalder noemt zijn raamwerk expliciet een Business Model Canvas ('schildersdoek', in goed Nederlands), want het is in feite een ontwerpinstrument waarin je je businessmodel schetst. Net als bij het raamwerk van Houtgraaf & Bekkers is het de bedoeling dat je het canvas leeg aan de wand hangt en in workshopvorm optuigt met verschillende notities, post-it's en tekeningen. Het canvas is een praktische tool die begrip, discussie, creativiteit en analyse stimuleert.

De kracht van het canvas van Osterwalder is dat je geen MBA nodig hebt om hiermee aan de slag te gaan, wanneer je als leiding van de organisatie met interne of externe sleutelpersonen vanuit verschillende disciplines (financieel, hrm, enzovoorts) wilt sparren. Je kunt snel en visueel in kaart brengen welke onderdelen van het bedrijf essentieel zijn om succesvoller te worden, welke onderdelen verbeterd moeten worden en waar vernieuwingen of innovaties nodig zijn. Volgens Osterwalder is de meestgemaakte fout bij het opstellen van een businessmodel dat managers of ondernemers te weinig tijd nemen om eens goed na te denken over hun huidige businessmodel. Osterwalder zegt hier het volgende over:

‘Ik geloof heilig in het ontwikkelen van verschillende prototypen. Hierin schets je in een korte tijd snel tien, twintig alternatieve modellen. Veel architecten werken op deze wijze. Toparchitecten maken toch ook talloze schetsen en modellen voordat ze tot een definitief ontwerp komen? Veel bedrijven werken slechts één model uitgebreid uit en maken zo de kans groot dat ze een ander, veel beter alternatief over het hoofd zien. Zo was de eerste versie van het businessmodel van Nespresso een mislukking, terwijl het product en de machine in het huidige businessmodel hetzelfde zijn gebleven. Het succes – wereldwijd een krappe drie miljard euro per jaar – kwam pas toen Nespresso hun distributiestrategie, en hun marketing aanpaste door zich te focussen op de consumentenmarkt.’

De in dit hoofdstuk beschreven businessmodelraamwerken geven krachtig, ieder op zijn eigen manier, de status en samenhang van bedrijfsonderdelen en -activiteiten weer. Ze vormen het startpunt ter bevordering van ideeontwikkeling voor vernieuwing van de organisatie. De wijze waarop de vernieuwingen kunnen plaatsvinden is velerlei; feitelijk kan aan alle knoppen van een businessmodel gedraaid worden. Deze brede keuze is tegelijkertijd ook een belangrijke sta-in-de-weg om tot een succesvolle vernieuwing van het businessmodel te komen. Vaak lukt het met de genoemde raamwerken prima om een ‘foto’ te maken van de huidige situatie. De crux zit hem echter in de wijze waarop we tot de vernieuwing vanuit de bestaande situatie kunnen komen. In onze visie ontbreekt het feitelijk aan ‘routes’ die organisaties helpen om tot nieuwe inspiratie en creatie te komen. Hier bevindt zich de belangrijkste toegevoegde waarde van dit boek, door deze mogelijke routes in twaalf concrete groeimodellen uiteen te zetten.

2.4 Businessmodelraamwerken en externe bedrijfsomstandigheden

Ter afsluiting van de beschrijving van de businessmodelraamwerken nog een opmerking over de bedrijfsomgeving. Het is u misschien opgevallen dat de genoemde businessmodelraamwerken primair gefocust zijn op de interne bedrijfssituatie, waarbij overigens wel de klanten en partners geregeld in ogen-schouw zijn genomen. De rest van de factoren uit de buitenwereld, zoals het ontstaan van relevante trends, verschuivingen in het krachtenveld van de bran-che, opkomst van nieuwe technologieën lijken in de raamwerken onderbelicht te blijven.

Dit is des te opvallender omdat hier toch vaak de belangrijkste aanleiding ligt om een businessmodel op de schop te nemen. Zo is het vaak de plotselinge komst van een branchevreemde toetreders, die de bestaande regels van de sector compleet op zijn kop weet te zetten. Denk bijvoorbeeld aan de gratis dagbladen Metro en Spits, die volledig door advertenties zijn gefinancierd. En wat te denken van de opkomst van nieuwe technologieën? Skype heeft met zijn gratis bellen met beeldverbinding over het internet bij menigeen vraag-tekens weten te zetten over de houdbaarheid van het huidige businessmodel van reguliere telecomaانبieders als KPN en Vodafone.

Alhoewel de drie behandelde businessmodelraamwerken deze externe ele-menten wel degelijk aanraken, blijven ze hier enigszins onderbelicht. Waak er dus voor dat u, wanneer u aan de slag gaat met vernieuwing van uw eigen businessmodel, voldoende aandacht besteed aan relevante politieke, economi-sche, sociologische en technologische ontwikkelingen. Vergeet ook niet andere trends en ontwikkelingen die nu, of in de toekomst, impact (kunnen) hebben op het succes van uw organisatie, inzichtelijk te maken. En vraag u ook af in welke mate uw businessmodel eigenlijk verschilt van dat van uw directe con-currenten. Kortom, richt de blik eerst naar buiten, voordat u met een van de bestaande raamwerken aan de slag gaat.

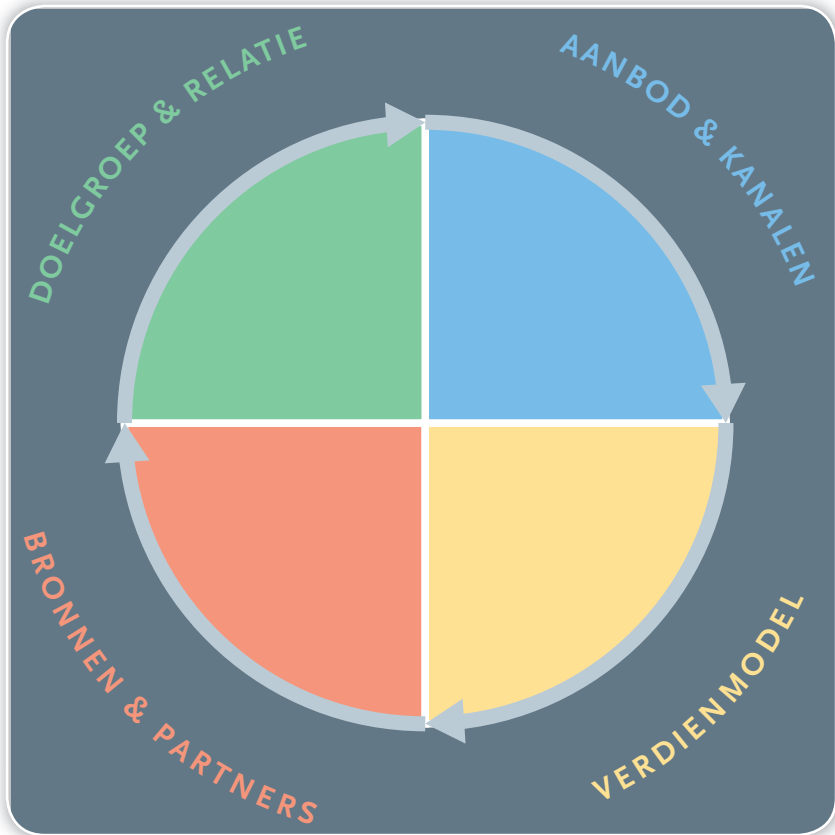
Het Businessmodelwiel

De raamwerken van Johnson, Houtgraaf & Bekkers en Osterwalder, zoals omschreven in het vorige hoofdstuk, vormen een uitstekend startpunt om op zoek te gaan naar groeimogelijkheden voor uw huidige businessmodel. Wij geloven dat het maken van een scherpe 'foto' van de huidige situatie, om deze vervolgens te 'photoshopen', u betere kansen biedt om eerder en sneller groei te realiseren, dan wanneer u de huidige bedrijfssituatie opzij schuift en de blik op oneindig gooit. Hoe mooi het creatieve resultaat van deze oneindige blik en brede verkenning ook kan zijn, het staat vaak ver van de eigen context en de toepasbaarheid daarbinnen. Dat betekent overigens niet, dat dit niet kan werken. In dit boek kiezen we ervoor om het huidige businessmodel als startpunt te nemen, en van daaruit de uiteenlopende groeimogelijkheden te verkennen.

Ontleding van een businessmodel helpt de essentie van de organisatie in kaart te brengen. De complexe werkelijkheid van organisatie en omgeving laat zich echter niet altijd even gemakkelijk in een beperkt aantal bouwstenen vatten. Daarom dwingt het gebruik van een businessmodel ook tot focus. Focus die helpt de blik te versmallen en helder te krijgen voor wie we er ook alweer zijn, wat we voor ze doen, hoe we dit realiseren en hoe we hiermee waarde kunnen toe-eigenen. We gebruiken hierbij ons eigen businessmodelraamwerk, dat elementen van de raamwerken van Johnson, Houtgraaf & Bekkers en Osterwalder in zich herbergt. We noemen dit raamwerk het Businessmodelwiel (zie figuur I.3.1).

Het Businessmodelwiel is opgebouwd uit vier kwadranten:

- **Doelgroep & relatie:** Voor wie zijn we er? Hoe gaan we met ze om?
- **Aanbod & kanalen:** Wat doen we voor ze? En hoe bieden we het aan? Via welke kanalen?
- **Verdienmodel:** Hoe zorgen we ervoor dat de gecreëerde waarde zich ook financieel laat vertalen in omzet en winst?
- **Bronnen & partners:** Hoe, en met wie, realiseren we dit?



Figuur 1.3.1 – Het Businessmodelwiel.

De keuze voor de term Businessmodelwiel is bewust gemaakt. We zullen in de volgende hoofdstukken zien dat er bij vernieuwing van het bestaande businessmodel een beweging in gang wordt gezet, waarbij meerdere kwadranten anders ingericht worden. De bovenste twee kwadranten van het wiel, Doelgroep & relatie, en Aanbod & kanalen, beschrijven de klantzijde van het bedrijf, terwijl de onderste twee kwadranten, Bronnen & partners, en Verdienmodel, juist ingaan op de organisatiezijde van het bedrijf. Of, zo u wilt, de klassieke verdeling tussen frontoffice en backoffice. Net als bij Osterwalder kiezen wij ervoor een splitsing te maken tussen de doelgroep (linksboven) en het aanbod (rechtsboven). Bij het raamwerk van Houtgraaf & Bekkers zagen we eerder een zelfde onderscheid tussen propositie en klanteninterface. Voordeel van deze splitsing is dat dit het voor de gebruiker gemakkelijker maakt om met andere vormen van toekomstige oplossingen voor de doelgroep te komen. Net als bij het raamwerk van Johnson (profit formula) zien we het verdienmodel als één geheel, waarbij zowel kosten als opbrengsten binnen één

kwadrant in ogenschouw worden genomen. Ook volgen we Johnson's voorbeeld door de tandem van key resources en kernactiviteiten als één kwadrant op te nemen: Bronnen & partners.

Bewust is gekozen om het Businessmodelwiel met vier kwadranten zo overzichtelijk mogelijk weer te geven, omdat wij dit raamwerk louter beschouwen als het fundament voor groeimogelijkheden. Zie het raamwerk als startpunt van waaruit we in het volgende hoofdstuk op zoek gaan naar uiteenlopende vormen van waardecreatie. En juist op dit laatste aspect bieden de raamwerken van Johnson, Houtgraaf & Bekkers, en Osterwalder ons inziens te weinig concrete handvatten; ze geven onvoldoende antwoord op de vraag hoe het businessmodel te vernieuwen is.

Hierna verkennen we de vier kwadranten van het Businessmodelwiel verder in detail. Het zal u opvallen dat in behandeling van de kwadranten regelmatig vragen gesteld worden. U kunt gebruikmaken van deze vragen door ze voor uw eigen organisatie te beantwoorden. Hiermee maakt u al lezende meteen de foto van uw huidige businessmodel. Bij elk kwadrant is ter inspiratie in een apart kader een vernieuwd proces, service of geheel nieuw businessmodel kort omschreven.

3.1 Doelgroep & relatie



Het eerste kwadrant, linksboven in het Businessmodelwiel heeft de naam Doelgroep & relatie. Niet voor niets behandelen we dit kwadrant als eerste. De uiteindelijke waardecreatie moet in de ogen van de klant waargemaakt worden. Successen starten vaak door de context van de klant als startpunt voor vernieuwing te nemen. En innovaties die in één van de andere drie kwadranten hun oorsprong vinden, zijn alleen succesvol wanneer deze relevant zijn voor de doelgroep of ertoe leiden dat de relatie met de doelgroep verder versterkt wordt.

De klant (beter) kennen klinkt misschien als een cliché, toch blijkt in de praktijk dat dit kennis, vaardigheden en een mindset vereist die niet vanzelfsprekend zijn. Daarom sommen we hieronder twee kernvragen op die u uzelf moet stellen om de doelgroep goed voor uzelf in kaart te brengen:

Welke klanten en gebruikers bedient u? Om goed antwoord op deze vraag te geven, wijst u niet alleen met uw vinger naar de klantendatabase. Een extra stapje op de ladder van abstractie is nodig door antwoord te formuleren op de volgende vragen: Welke behoeften en wensen staan centraal per groep van uw klanten of gebruikers? En wie is de klant van uw klant? Uiteindelijk zijn we op zoek naar het antwoord de kernvraag: Voor wie doet u het eigenlijk? Op het hoofdkantoor van Ahold staat nog steeds het standbeeld van een huisvrouw met boodschappentas. De spreuk aan de voet van de huisvrouw verwoordt dit eigenlijk het mooist: 'Opdat we nooit vergeten voor wie wij werken.'

Welke taken (jobs to be done) kunnen we voor de doelgroep uitvoeren? De klant heeft een behoefte (of taak) die vervuld moet worden: een job to be done. In dit geval van Ahold heel simpel: boodschappen doen, om een (gezonde) maaltijd op tafel te hebben voor zichzelf, of voor een huishouden. Maar voor elke organisatie geldt feitelijk dezelfde vraag: waarmee bent u er eigenlijk voor uw doelgroep en in welke behoefte weet u daarmee te voorzien? En is deze behoefte over één of twee jaar, of morgen, nog wel hetzelfde? En wat vraagt dat dan van de jobs to be done die u voor de klant verricht? Want: geen waardecreatie zonder een te vervullen behoefte.

Met de klant en klantbehoefte raken we niet het complete spectrum van het eerste kwadrant van het Businessmodelwiel. De verbinding tussen uw organisatie en de klant met zijn/haar behoefte, oftewel de relatie, vormt het tweede essentiële onderdeel van dit kwadrant. De relatie invullen, of concreet beschrijven, kan een lastige exercitie zijn. Een relatie is per definitie niet tastbaar, maar vormt wel de onzichtbare verbinding tussen organisatie en klant, zonder welke een duurzame vervulling van jobs to be done onmogelijk is. Probeer daarom voor uw organisatie eens een antwoord te vinden op de volgende vragen:

- Is de relatie kortstondig of gericht op de lange termijn? Verkoopt u eenmalige producten, diensten of ervaringen aan steeds weer nieuwe klanten (bijvoorbeeld een rondvaart in de grachten van Amsterdam), of bent u juist op zoek naar continuïteit in de relatie met uw klanten (bijvoorbeeld een glazenwasser met zijn vaste wijk)? In het laatste geval bent u best bereid genoeg te nemen met een lagere marge per transactie, omdat u weet dat de transacties zich in de loop der tijd blijven herhalen.

- Is de relatie monogaam? Is uw organisatie de enige die de behoeften van uw klant vervult of kan vervullen, zoals een ICT-leverancier met unieke, technische knowhow? Wat zijn de belangrijkste factoren die de klant bij u houden? En welke unieke kwaliteiten maken dat een andere organisatie hem/haar beter kan bedienen?
- Is de relatie een blind date of soulmate? Weet u wie de klant is? Ziet u hem/haar ook (dagelijks)? Of spreekt u hem/haar alleen telefonisch? Of per e-mail? En is het tijdens dat klantcontact volstrekt helder wat de klant van u wil? Heeft u dan aan één woord genoeg? Of vraagt ieder klantcontact weer de nodige investering om de ui van de klant af te pellen naar de werkelijke behoefte?
- Is de relatie een knipperlicht of onvoorwaardelijk? Als u de historie van uw gemiddelde klantrelatie bekijkt, is deze dan continu en onvoorwaardelijk? Of ziet u ze komen en gaan? Op welke momenten dan? Is een prijsstunt bij de concurrent voldoende voor klanten om uw organisatie te verlaten, of steunen ze u door dik en dun? En is dit vrijwillig, of zitten ze vast aan een langetermijnraamcontract waarvoor ze wellicht zelf niet gekozen hebben?
- Is de relatie één- of tweerichtingsverkeer? Bent u vooral leverancier, of is de klant ook een beetje uw leverancier? Is de klant (als cocreator) betrokken bij het vormgeven van uw producten, diensten en/of ervaringen? Denk bijvoorbeeld aan chipsfabrikant Lay's die succesvol samen met haar klanten nieuwe chipsvarianten wist te ontwikkelen en op de markt te brengen. En wat betekent dat voor de relatie die u met hen heeft?

U begrijpt waar we naartoe willen. Door de parallel te trekken met persoonlijke relaties is inzicht te krijgen in de invulling en intensiteit van relaties met de klant en de verschillen in relaties. En dit vertelt ons ook of de klant bij de eerste de beste onderprestatie van uw organisatie meteen vreemd zal gaan, of dat de klant zich juist onvoorwaardelijk als ambassadeur ten dienste van uw organisatie zal inzetten.

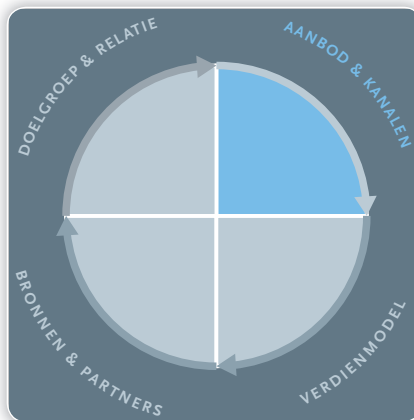
Novo Nordisk – Succes door focus op andere klantgroep

Het ter discussie stellen van wie nu werkelijk de belangrijkste klantgroep binnen uw sector is, kan tot grote successen leiden. De Deense farmaceut Novo Nordisk wist in de jaren tachtig de insuline-industrie compleet op zijn kop te zetten. Dit deed zij door zich, in tegenstelling tot de concurrentie, voortaan niet langer te richten op de wensen en behoeften van de artsen die de insuline aan diabetespatiënten voorschrijven. Alle farmaceuten richtten op

dat moment hun aandacht en inspanningen op technieken om zuiverder insuline te produceren, op voorspraak van de artsen in hun zoektocht naar betere medicatie voor diabetespatiënten. Probleem was echter dat door innovaties in zuiveringstechnologie de kwaliteit van insuline al drastisch was verbeterd in de vroege jaren tachtig. Met als gevolg dat de marktaandeelen van insulineproducenten stabiel waren.

Novo Nordisk verplaatste de focus van de artsen als belangrijkste klantgroep naar een nieuwe klantgroep: de diabetespatiënten, de uiteindelijke gebruikers van de insuline. Deze patiënten werden dagelijks geconfronteerd met de complexe en onaangename taak van toediening van de insulinedoses via spuiten en naalden. Zij baalden van het dagelijkse geknoei (zeker buitenshuis) en van het sociale stigma dat deze toediening met zich meebracht. Inzicht in de behoeften van deze kopersgroep leidde tot de introductie van NovoPen in 1985. NovoPen was ontworpen met als doel het gedoe en de verlegenheid bij toedienen van insuline te verwijderen. De NovoPen leek op een vulpen met een insulinepatroon, die een patiënt gemakkelijk buitenshuis mee kon nemen. Het gebruik van de NovoPen was zo gebruiksvriendelijk dat het zelfs voor blinde patiënten mogelijk werd de juiste dosering insuline toe te dienen, zonder ooit nog met spuiten en naalden aan de slag te moeten. Het inzicht de focus te verleggen op een nieuwe klantgroep heeft Novo Nordisk uiteindelijk een marktaandeel op de insulinemarkt opgeleverd van zestig procent in Europa, en maar liefst tachtig procent in Japan.

3.2 Aanbod & kanalen



Het tweede kwadrant van het Businessmodelwiel heeft de naam Aanbod en kanalen. Niet geheel onlogisch, want dit is waar we de klantbehoeften invullen

via een passend aanbod en passende kanaalinzet. De verwevenheid met de relatie met de klant en daarmee het eerste kwadrant is meestal groot. Zo bepaalt onze kanaalkeuze in grote mate hoe we de relatie met de klant vormgeven en omgekeerd. Denk bijvoorbeeld aan de relatie die een webshop voor wijnen met haar klanten heeft, in vergelijking met de lokale wijnhandel in de winkelstraat. Laten we eens verder kijken naar de betekenis van aanbod en kanalen en de samenhang hiertussen.

Het aanbod komt overeen met wat in de businessmodelraamwerken van Osterwalder, Johnson en Houtgraaf & Bekkers besproken wordt als de bouwsteen 'propositie'. Het aanbod is dus de propositie die we doen aan de klant. De propositie is een voorstel tot levering van een product, dienst of ervaring aan de klant. Het woord zelf zegt het eigenlijk al: propositie = voorstel. Een propositie kan waar of onwaar zijn in de ogen van de klant. Het aanbod is dus te onderscheiden in twee onderdelen: hetgene wat u als organisatie aanbiedt en de betekenis die de klant eraan geeft. Houtgraaf & Bekkers spreken niet voor niets over een waardepropositie. Een aanbodformulering is bijvoorbeeld een hypotheek, terwijl een klantformulering in dit geval 'wonen mogelijk maken' is. Vragen die u uzelf kunt stellen om het aanbod scherp op het vizier te krijgen:

- Welke fysieke producten levert u aan uw klant? Fysieke producten kunnen uiteenlopen van grondstoffen (bijvoorbeeld koffiebonen) tot eindproducten (een pakje koffie of koffiepads) of onderdelen hiervan. Welke tastbare producten bereiken de klant?
- Welke handelingen of diensten verricht u voor de klant? Welke (samenstellingen van) diensten biedt uw organisatie aan? Bijvoorbeeld het serveren van koffie in een restaurant of kiosk op het station.
- Welke belevenissen biedt u de klant? Dit gaat een stap verder dan diensten. De klant wordt door een unieke samenstelling van producten en diensten en een gecreëerde omgeving meegenomen in een beleving. Het unieke aan een beleving ten opzichte van een dienst is dat de klant in een flow geraakt waardoor hij tijds- en omgevingsbesef verliest en die hem emotioneel raakt. Om unieke ervaringen mee te maken zijn wij nu eenmaal bereid extra in de buidel te tasten. Duizenden toeristen betalen graag tien euro om een kopje koffie te mogen drinken op een terrasje op het San Marcoplein in Venetië.

- Welke combinatie van producten, diensten en belevingen biedt u?
Bij een breder aanbod dan alleen producten of diensten moet duidelijk zijn hoe de producten, diensten en belevingen zich tot elkaar verhouden. Welke combinaties biedt u als organisatie aan en zijn deze voor alle klanten hetzelfde of verschillend? Uiteindelijk gaat het om de vraag gaat welke betekenis de klant aan deze combinatie toekent. Hiermee maken we de directe verbinding met de jobs to be done uit het klantkwadrant. Wat kan de klant voortaan beter doen nu hij dit product, dienst of beleving heeft ingekocht of ondergaan? Met het antwoord op deze vraag meten we de echte waarde die ons aanbod voor de klanten in zich herbergt.

Uiteindelijk komt uw aanbod via kanalen bij de klant terecht. Dit kan zowel met distributie- als mediakanalen plaatsvinden. Distributiekkanalen gaan over de wijze waarop een product, dienst of beleving overgedragen wordt. Denk aan het bezorgen aan huis, verkoop in een fysieke winkel en/of webshop, bezorgen met vrachtwagen aan de deur, et cetera. Via mediakanalen komt de klant te weten over een product, dienst of beleving. Denk bijvoorbeeld aan mailings, advertenties in tijdschriften, telefonische benadering, persoonlijk contact, social media, et cetera. Net als we bij aanbod zagen, draait het ook hier om de combinaties van de distributie- en mediakanalen die ingezet worden om de klant te bereiken en bedienen. Om de kanaalinzet scherp te krijgen voor uw eigen organisatie, dient u een antwoord te formuleren op de volgende vragen:

- Via welke mediakanalen bereikt u de klant? En met welke distributiekkanalen bedient u de klant?
- Hoe ziet de 'klantreis' eruit?
Met een klantreis bedoelen we de aaneenschakeling van alle contactmomenten met uw organisatie gedurende zijn gehele klantlevenscyclus: van oriëntatiefase, klantfase tot aan de fase van afscheid van elkaar nemen. En is deze klantreis hetzelfde voor al uw groepen klanten? Waar maakt u bewust verschil in de klantreizen per groep klanten?

Probeer deze 'klantreis' eens inzichtelijk te maken met behulp van een 'klantreiscanvas'.

In dit canvas tekent u horizontaal alle klantfasen en bijbehorende klantcontactmomenten, en verticaal de gevoelde ervaringen (of emoties) van de klant tijdens deze momenten. Hierbij tekent u bovenin de canvas de positieve ervaringen en onderin de negatieve ervaringen. Zie figuur 1.3.4 waarin de klantreis van huurdersgroepen van woningcorporatie Vivare wordt getoond bij het proces van het betrekken van, of vertrekken uit, een huurwoning.