Erasmus+

Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie

Module 2 – Ondernemerschap voor medewerkers in bedrijven met ambitie

Lesmateriaal studenten

Erasmus+

Het project: "Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie " heeft als centrale doelstelling om (jonge) (vrouwelijke) ondernemers en bedrijven en hun werknemers in de creatieve sector te ondersteunen, om door een transformatie- en innovatie proces te gaan dat nodig is om te overleven in de huidige tijd en om het bedrijf een duurzame solide basis te geven.

Dit project wordt mede gefinancierd door de Europese Commissie. Deze publicatie geeft de visie van de schrijvers weer en de EU kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik van (delen van) de inhoud.

De project partners zijn:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Geen enkel deel van dit document mag gebruikt worden zonder toestemming van Stivako (project coördinator).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Begeleiding door de handleiding

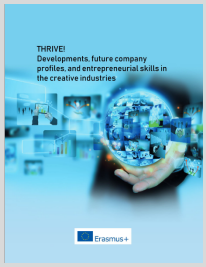
Deze handleiding is bedoeld om de deelnemers te introduceren tot de cursus en de onderwerpen die daar worden behandeld:

- Korte inleiding tot het onderwerpen: Ondernemerschap voor medewerkers in bedrijven met groeipotentieel of groeiambitie.
- Uitleg van de cursus.
- Inleiding tot de individuele onderwerpen van de cursus met beknopte presentaties en verwijzingen naar verder materiaal.
- Bijlage met materiaal (gereedschap) voor de toepassing van de gepresenteerde methoden.

De handleiding geeft een korte inleiding en overzicht van de individuele onderwerpen van de cursus. Deelnemers doen aan zelfstudie door boeken/boekhoofdstukken, specialistische artikelen, etc. te lezen. Daarnaast worden passende bronnen voor een verdieping in het onderwerp gegeven.

We raden de deelnemers aan de volgende boeken te lezen:

Het rapport "ontwikkelingen, toekomstige bedrijfsprofielen en ondernemersvaardigheden in de creatieve industrieën" (2018) van het project *Thrive!* benadrukt de veranderingen in de creatieve industrieën en ontleent, op basis van bedrijfsprofielen van de toekomst, de nodige vaardigheden voor oprichters en werknemers met een ondernemende geest.



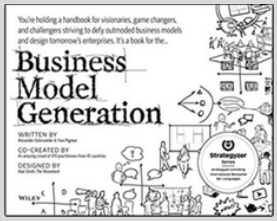
Downloaden

Paul Burns: ondernemerschap en kleine bedrijven. Start-up, groei en volwassenheid, vierde editie, Londen 2016.

Dit leerboek behandelt de onderwerpen ondernemerschap en management van kleine bedrijven zeer uitgebreid.

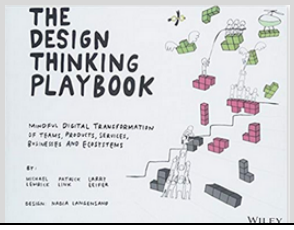
U kan de inhoudsopgave en het eerste hoofdstuk van het boek downloaden.

Over business modellen: het boek van Osterwalder, Alexander en Pigneur, Yves “Business model Generation. Een handboek voor visionairen, game changers en uitdagers” (München 2010) levert een zeer goed inzicht.



Het volledige boek is beschikbaar om te downloaden.

Over Design Thinking: het boek van Lewrick, Michael, Link, Patrick en Leifer, Larry: The Design Thinking Playbook (München 2018).



1. Inleiding

1.1 Dynamische verandering in de creatieve industrieën en het toenemende belang van ondernemersvaardigheden

Bijna alle sectoren van de creatieve industrieën hebben sinds het begin van de 21e eeuw enorme veranderingen ondergaan. Technologie – in de eerste plaats de digitalisering – heeft de manieren van productie, verkoop en distributie fundamenteel veranderd, nieuwe concurrenten – vaak van buiten de sector – verschenen en pakten marktaandeel af van de vertrouwde spelers, klantgedrag wordt meer vluchtig, dichtere samenwerking met klanten ("pro-sumer") is normaliteit. Een gevolg is dat competenties sneller verouderd raken dan in het verleden. Als resultaat daarvan is het aantal bedrijven en het aantal werknemers in de meeste sectoren van de creatieve industrieën in alle Europese landen afgenomen. Bijvoorbeeld de drukkerij -als onderdeel van de creatieve industrie- verloor meer dan 40% van de bedrijven en van hun werknemers in de afgelopen 15 jaar (voor gedetailleerde informatie zie Hopkins en Van der Heide, 2017).

Wat nu nieuw is, is de snelheid van de ontwikkeling. Daarom wordt het steeds moeilijker om de toekomst van het bedrijf te voorspellen, vooral voor een perspectief van meer dan 5 jaar.

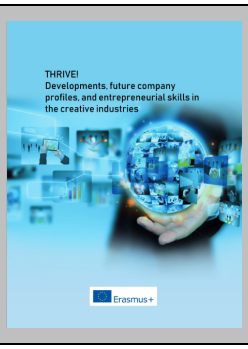
De beschreven ontwikkelingen leiden tot een paradigmaverschuiving in innovatie en ondernemerschap, eerst en vooral veroorzaakt door de digitale transformatie. Nieuwe producten en diensten staan niet meer centraal bij innovatie; het nieuwe business model krijgt de hoogste prioriteit. Incrementele innovaties zijn niet van belang – iedereen is op zoek naar de volgende disruptieve innovatie.

Naast de huidige discussie die zich grotendeels concentreert op digitale transformatie en verstorende veranderingen, bedreigen de ontwikkelingen niet alleen de traditionele industrieën en spelers maar de hele sector. Aan de andere kant bieden ze enorme kansen voor ondernemers en mensen met een ondernemende geest.

Voor meer informatie

Lees het Thrive!-rapport "ontwikkelingen, toekomstige bedrijfsprofielen en ondernemingszin in de creatieve industrieën" (2018).

Downloaden

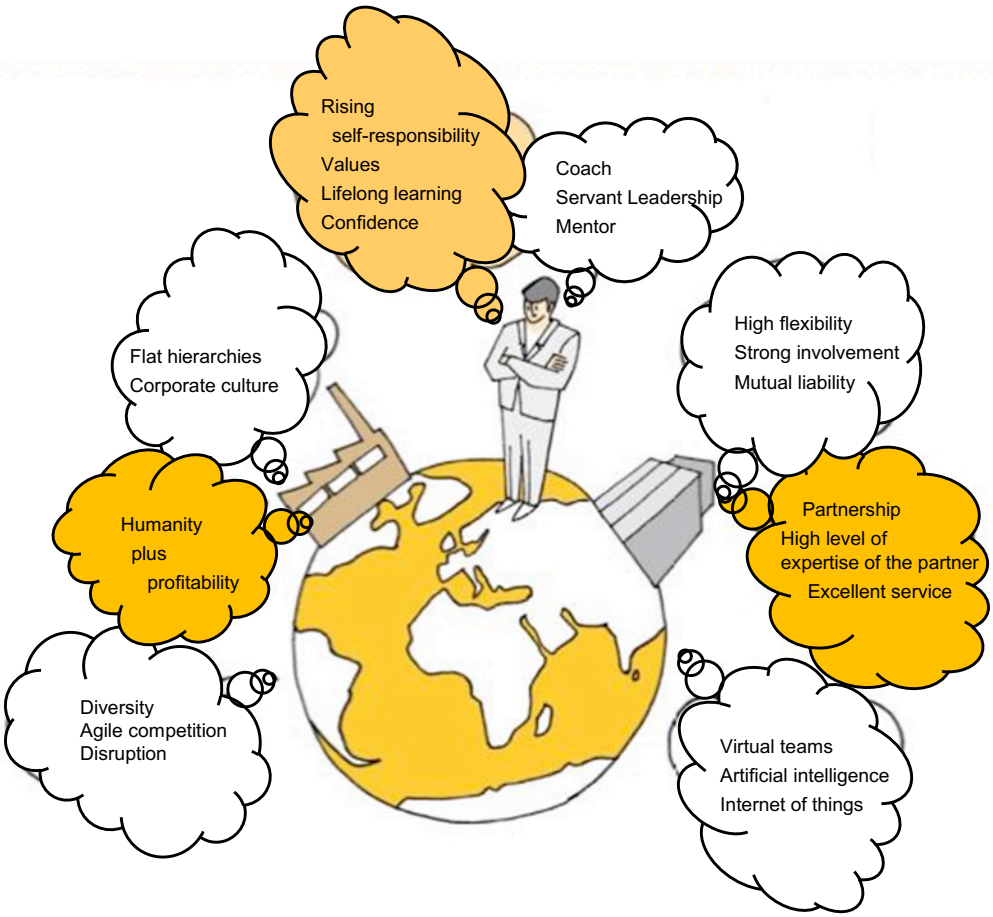


1.2 Uitdagingen voor ondernemingen en werknemers

De uitdagingen waarmee bedrijven en werknemers worden geconfronteerd, worden vaak samengevat onder de term 'VUCA-World'. VUCA staat voor

- V – volatiliteit
- U – onzekerheid (uncertainty in het Engels)
- C – compexiteit
- A – ambiguïteit

en karakteriseert het milieu waarin zowel de ondernemende actie als het werk van het individu plaatsvinden, op dit moment en in de toekomst.



uitdagingen voor ondernemingen en werknemers (Bron: summerer/maisberger (2018): teamwork Agil gestalten, p. 11)

De huidige en toekomstige uitdagingen, die al enkele jaren worden besproken onder belangrijke termen als "digitale transformatie", "agile Management", "industrie 4,0", "disruptieve innovatie", bieden niet alleen mogelijkheden voor nieuwe start-ups. Dynamische en innovatieve werknemers in bedrijven met groeipotentieel zijn ook nodig om de ontwikkelingen vooruit te stimuleren. Hiervoor worden de zogenaamde ondernemersvaardigheden steeds belangrijker.

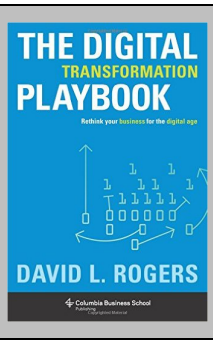
Echter, niet alleen met betrekking tot innovatie/ontwikkelingsprocessen en samenwerking met externe partners, maar ook voor het werk van individuen (gemotiveerde en ondernemende mensen) is er veel veranderd en zal ook in de toekomst blijven veranderen met toenemende snelheid.

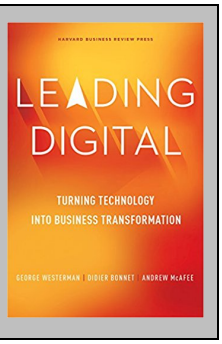
Het gaat hierbij om meer dan technische ontwikkelingen alleen. Even belangrijk zijn de effecten op de organisatie van bedrijven (structuren en processen) tot aan het ontwerp van het werk. Werk wordt meer project-gebaseerd. Voor de leden van projectteam zal het belang van samenwerking en communicatie stijgen. Voor projectmanagers zullen nieuwe uitdagingen ontstaan bij de samenstelling van teams, de integratie van externe personen (bijvoorbeeld freelancer, solopreneurs), de omgang met interdisciplinaire, multiculturele teams, en het overdragen en veiligstellen van kennis en knowhow. Een intensievere en intensievere samenwerking met start-ups kan, als gevolg van verschillende benaderingen, leiden tot extra innovatieve impulsen, maar ook tot bijkomende problemen ('botsing van cultuur') in de innovatieproces.

Ook digitale vaardigheden en/of basiskennis over de digitale transformatie en de effecten op het niveau van de onderneming zijn belangrijk. Bovenal moeten mensen met ondernemende geest intensief omgaan met de technische ontwikkelingen en de veranderingen die worden veroorzaakt door digitalisering en andere toekomstige technologieën zoals kunstmatige intelligentie, virtual reality, enz.

Aanbeveling
De digitale transformatie en de effecten op bedrijven en werknemers worden beschreven in de boeken

- The Digital Transformation Playbook
- Leading Digital





2. Cursusinhoud

2.1 Doelgroep

Deze cursus is voor mensen met ondernemende geest die als werknemers werken in een bedrijf met groeipotentieel of groeiambitie.

Wat bedoelen we met "bedrijven met groeipotentieel of groeiambitie"?

De beschrijving van een "modern bedrijf" van Eric Ries (2016), een pionier van modern ondernemerschap, laat zien hoe zo'n bedrijf eruit zou kunnen zien:

"Een modern bedrijf is er één waarin elke medewerker de mogelijkheid heeft om ondernemer te zijn. Het respecteert zijn medewerkers en hun ideeën op een fundamenteel niveau.

Een modern bedrijf is gedisciplineerd bij de strenge uitvoering van zijn kernactiviteiten (zonder discipline is geen innovatie mogelijk), maar het maakt ook gebruik van een complementaire reeks ondernemingsbeheersinstrumenten voor het omgaan met situaties van extreme onzekerheid. (...)

Een modern bedrijf

- is gebaseerd op aanhoudende impact via voortdurende innovatie, en gericht op langetermijnresultaten. (...)
- bestaat uit functieoverschrijdende teams die samenwerken om klanten te bedienen via zeer iteratieve en wetenschappelijke processen. (...)
- voert snelle experimenten uit. (...)
- helpt haar medewerkers hun doelstelling voor het bedienen van klanten te halen en de verantwoordelijkheid te delen om bedrijfsresultaten te stimuleren. (...)
- poogt om de waarschijnlijkheid en de schaal van de toekomstige impact te maximaliseren. Project teams rapporteren en meten toonaangevende indicatoren met behulp van Innovation accounting. In een for-profit context volgt dit doel vaak het advies van Jeff Bezos om "zich te concentreren op langetermijngroei in vrije cash flow per aandeel" in plaats van traditionele boekhoudkundige maatregelen. (...)
- heeft een nieuwe tool in zijn arsenaal: de interne startup, gevuld met een klein aantal gepassioneerde gelovigen gewijd aan één project tegelijk. Net als Amazon's beroemde twee-pizza teams zijn deze kleine teams in staat om snel te experimenteren en hun impact te schalen. Hun ethos: "Denk groots. Begin klein. Snel schalen. " (...)
- bestaat uit leiders en de ondernemende mensen die ze machtigen. (...)
- streeft naar een portfolio van slimme experimenten en bevat de kosten van falen door meer te investeren in degenen die werken, met behulp van een systeem van gemeten financiering die toeneemt naarmate succes wordt bewezen. (...)
- is een waarin efficiency betekent het uitzoeken van het juiste ding om te doen voor klanten met welke middelen dan ook nodig. (...)
- beloont productieve storingen die leiden tot slimme wijzigingen in de richting en geef usefukl informatie. (...)
- Laat de concurrenten in het stof door voortdurende innovatie. " (Eric Ries 2016, 37-41)

Met het oog op de snelle ontwikkeling van de digitalisering met zijn transformatie zijn alle bedrijven (vooral grote, veelal internationale bedrijven) steeds meer hun ontwikkelingen/innovaties aan het 'outsourcen' aan semi-onafhankelijke afdelingen, die, net als een onafhankelijk bedrijf, opereren met grote vrijheid. De meesten van hen zijn bevrijd van de structuren van het moederbedrijf, de lange besluitvormingsprocessen en strikte rapportageverplichtingen, enz. Dit is een poging om een klimaat te creëren dat bevorderlijk is voor innovatie. Een alternatief is het werken met jonge startups, bij voorkeur uit de ICT-industrie en gemodelleerd naar of gebaseerd in Silicon Valley.

Een onderneming met groeiambitie moet de kadervoorwaarden scheppen voor ondernemende actie of voor werknemers met een ondernemende geest. Aangezien werknemers met een ondernemingszin een beperkte invloed hebben op de kadervoorwaarden, zal dit onderwerp hier niet uitvoerig worden besproken.[1]

Aanbeveling

Als u geïnteresseerd bent in verdere en gedetailleerde informatie over start-ups en ondernemende ondernemers die zich in traditionele bedrijven gedragen, levert "The Startup Way" van Eris Ries uitgebreide (achtergrond)informatie.

Wat wordt bedoeld met 'werknemers met ondernemingszin'?

Medewerkers met ondernemingszin worden gekenmerkt door nieuwsgierigheid en de wens om nieuwe ideeën te ontwikkelen, te promoten en uit te voeren. Zij zijn echter niet voornemens (althans niet op korte termijn) om een eigen zaak te starten of een bedrijf te beginnen.

Er zijn tal van beschrijvingen en talloze wetenschappelijke studies en essays over ondernemerschap. Het werk van Fleischmann (2018; blz. 39-40) over ondernemend denken schetst wat bedoeld wordt:

" (...) ondernemend denken (entrepreneurial thinking, ET) wordt (of moet) gekenmerkt worden door de volgende attributen:

1. ET is hoopvol denken.
2. ET is constructief denken; het wil iets beters maken.
3. ET is holistisch denken, connectief denken.
4. ET is actie-gericht en team-gericht; het heeft een multiplicatoreffect.
5. ET maakt leiderschap mogelijk, door opportuniteiten te omarmen.
6. ET is emancipatief denken – een kracht tegen vervreemding.
7. ET is sociaal en ethisch denken.
8. ET is heuristisch en dialectisch denken; het verwerpt de arrogantie van zekerheden.

[1] Deze aspecten worden ook besproken onder trefwoorden als "ondernemerschap" of "ondernemende innovatie".

9. ET is utopisch denken.
10. ET gaat over het oplossen van problemen. "

Aangezien u deze handleiding leest, bent u waarschijnlijk onderdeel van de doelgroep 'werknemers met ondernemingszin' en hoeven we u niet de basisbeginselen van ondernemerschap te leren.

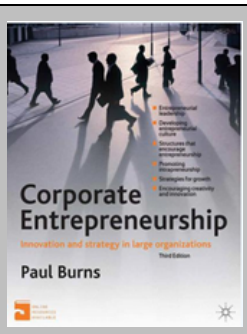
Het artikel "How to become an entrepreneur" van de School of Life probeert een eenvoudige inleiding te geven op het onderwerp "ondernemerschap":

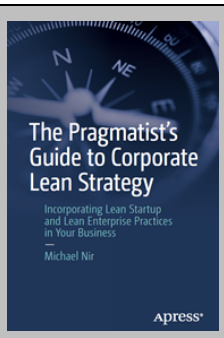
https://www.theschooloflife.com/thebookoflife/how-to-become-an-entrepreneur-2/

Aanbeveling

Om de kennis over ondernemers benaderingen in (traditionele) bedrijven te verdiepen, bieden deze boeken een goed inzicht :

- Corporate Entrepreneurship
- The Pragmatist's Guide to Corporate Lean Strategy





2.2 Doelstellingen en inhoud van de cursus

Deze cursus doceert niet de 'standaard onderwerpen' die vaak worden onderwezen in de context van ondernemerschap. In de loop van deze cursus willen we u de basis leren van hoe u, als werknemer met een ondernemende geest, in de toekomst kan slagen, zoals hierboven uiteengezet.

Naast uw specialistische kennis (die u meeneemt van uw beroepsopleiding en ook via uw werkervaring) en de zakelijke basics, heeft u bovenal kennis nodig op de volgende gebieden:

- Innovatiemanagement, in het bijzonder
  - Business modellen / Business model innovaties en methodes voor de ontwikkeling van business modellen
  - Tools/methoden voor de ontwikkeling van innovatieve producten en diensten
- Beheer van innovatieprojecten – vooral werken in teams, toonaangevende innovatieteams, enz.

De cursus bestaat uit twee componenten

- Zelfstudie-fase
- Aanwezigheids-fase

Zelfstudie fase:

Tijdens de zelfstudie fase verwerven de deelnemers de basiskennis.

Hiervoor bieden we alleen een kader met korte samenvattingen van de afzonderlijke onderwerpen en verwijzingen naar de juiste literatuur, websites, artikelen over het internet, enz., waar u de nodige kennis vinden.

Dit maakt ook deel uit van het concept van de cursus omdat het impliciet deel uitmaakt van de ondernemende activiteit om informatie te organiseren en te openen, enz., om het over te dragen aan de eigen situatie, om concrete conclusies te trekken voor iemands eigen professionele activiteiten, enz.

De voorbereiding tijdens de zelfstudiefase is een voorwaarde voor deelname aan de aanwezigheidsfase.

Aanwezigheidsfase:

De centrale doelstelling van de cursus is het gebruik van verschillende instrumenten en procedures in de aanwezigheidsfase, om het achterliggende denken te begrijpen, om de samenwerking met anderen te testen, enz.

Gezien het feit dat deze cursus compact is, concentreert de aanwezigheidsfase zich op de verwerking van een *case study,* in de context waarvan een nieuw bedrijfsmodel moet worden ontwikkeld. Dit wordt gedaan met behulp van de methode "Business Model Generation Canvas".

De deelnemers werken aan de taken in groep.

Er worden innovatieteams gevormd en er wordt een innovatieproject gemaakt. Als onderdeel van het nieuwe business model, zal een nieuw product en/of service worden ontwikkeld met behulp van de innovatie methode "Design Thinking", en een prototype zal worden gemaakt en getest.

Het resultaat van het werk wordt in de plenaire vergadering gepresenteerd en besproken.

De methoden Business Model Generation Canvas en Design Thinking hebben zich de afgelopen jaren gevestigd in bedrijfsadviesbureaus en in de industrie. In uw professionele praktijk zult u waarschijnlijk deze methoden tegenkomen (of varianten daarop).

De afzonderlijke sessies van de aanwezigheidsfase vinden plaats volgens het volgende patroon:

- Korte samenvatting of interactie door de docent
  incl. de mogelijkheid om vragen te stellen
- Werken aan een case study / definitie van taken (groepswerk)
- Presentatie en bespreking van de resultaten in de plenaire vergadering

De docent is beschikbaar als coach en adviseur tijdens het groepswerk, modereert het proces en beantwoordt verdere vragen van de deelnemers.

De onderwerpen van de cursus

2.3 Innovatie en bedrijfsmodellen

In het verleden waren innovaties vooral product- en service-innovaties, maar in de afgelopen jaren is de focus steeds meer verschoven naar combinaties met zogenaamde business model innovaties. Dit is vooral te wijten aan het feit dat in het recente verleden de overgrote meerderheid van succesvolle innovaties zijn ontstaan door het gebruik van digitaliseringsmogelijkheden. Het grootste potentieel van digitalisering is dat het traditionele bedrijfsmodellen uitdaagt, de regels van het spel herdefinieert en hele markten "vernietigt" voor traditionele spelers. De meeste van de succesvolle innovators komen uit heel verschillende industrieën of zijn vaak start-ups. Voorbeelden hiervan zijn o.a. Amazon (handel/logistiek), Spotify (muziek), Tesla (autoindustrie).

Waarom prevaleert het denken in bedrijfsmodellen?

"Een bedrijfsmodel beschrijft de logica van hoe een organisatie waarde creëert, levert en vastlegt." (Osterwalder/Pigneur, 2010, blz. 14)

Een bedrijfsmodel moet de complexe werking verduidelijken, dat is de verbinding tussen verschillende gebieden binnen een bedrijf, maar ook met de verschillende actoren in de omgeving van de onderneming (o.a. klanten, leveranciers). Businessmodellen kunnen uiteenlopend zijn, maar zijn gebaseerd op een beperkt aantal belangrijke zaken om te overwegen.

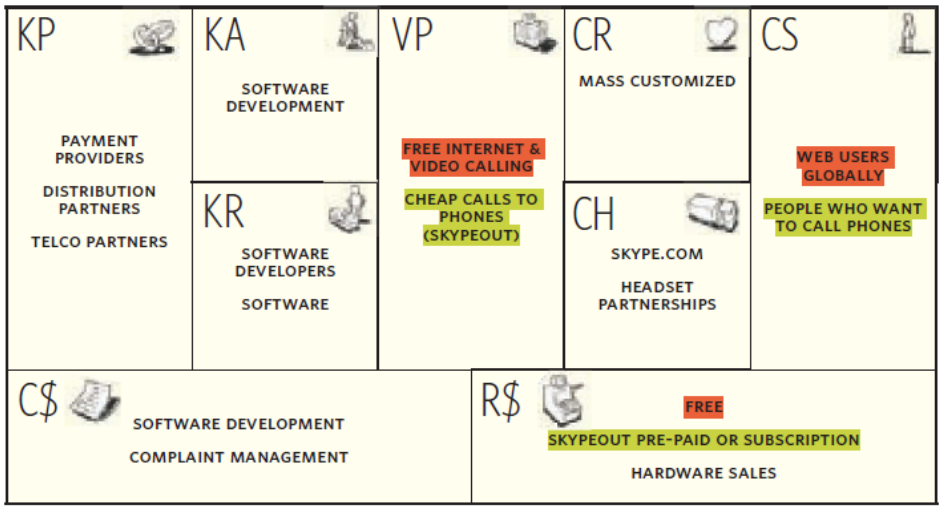
Het idee achter de aanpak van business modellen is dat het wiel niet opnieuw uitgevonden hoeft te worden, maar dat in de ontwikkeling van nieuwe zakelijke ideeën en bedrijfsmodellen u zich kunt oriënteren op patronen en voorbeelden uit andere gebieden (e. g. bedrijfstakken, individuele bedrijven) en deze lgoica overzetten naar uw eigen bedrijf of sector.

Hiervoor is het zinvol om een aantal "typische" patronen of voorbeelden van business modellen te kennen. Deze omvatten o.a.

- **Freemium:**
  principe: de basis is gratis; voor al het andere moet worden betaald!

Een bekend voorbeeld van een freemium business model is skype:

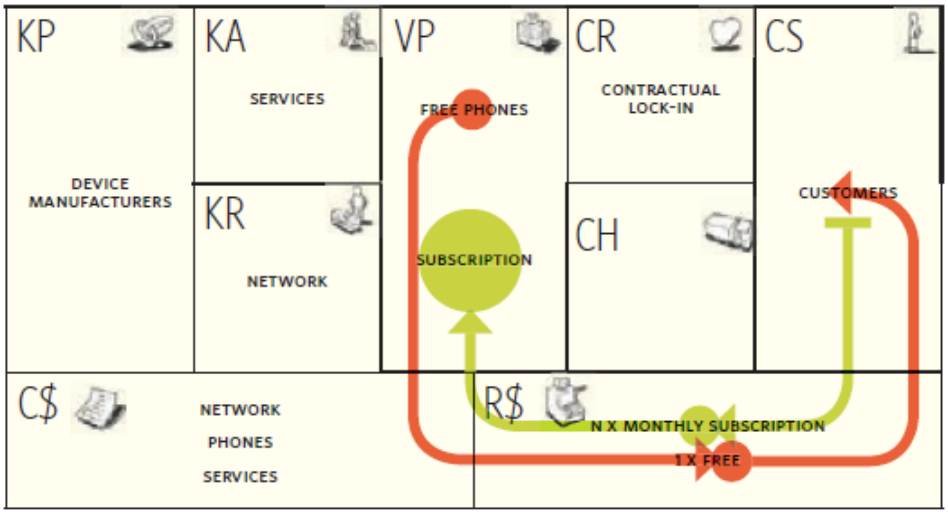
“Skype developed software by the same name that, when installed on computers or smartphones, enables users to make calls from one device to another free of charge. Skype can offer this because its Cost Structure is completely different from that of a telecom carrier. Free calls are fully routed through the Internet based on so-called peer-to-peer technology that employs user hardware and the Internet as communications infrastructure. Hence, Skype does not have to manage its own network like a telco and incurs only minor costs to support additional users. Skype requires very little of its own infrastructure besides backend software and the servers hosting user accounts. Users pay only for calling landlines and mobile phones through a premium service called SkypeOut, which offers very low rates.” (Osterwalder/Pigneur, 2010, blz. 98)



Freemium patroon – het voorbeeld van Skype
(Bron: Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 98)

- **Aas en haak (bait and hook):**
  principe: goedkope instap; noodzakelijke aankopen in de toekomst. Ook wel: (Loss-leader-model, razor-and-blades-model")

“Bait & hook”refers to a business model pattern characterized by an attractive, inexpensive, or free initial offer that encourages continuing future purchases of related products or services. This pattern is also known as the “loss leader” or “razor & blades” model. “Loss leader” refers to a subsidized, even money-losing initial offer with the intention of generating profits from subsequent purchases. “Razor & blades” refers to a business model popularized by an American businessman, King C. Gillette, inventor of the disposable razor blade (see p. 105). We use the term bait & hook pattern to describe the general idea of luring customers with an initial offering, while earning from follow-up sales. The mobile telecommunications industry provides a good illustration of the bait & hook pattern with a free offer. It is now standard practice for mobile network operators to offer free telephone handsets bundled with service subscriptions.” (Osterwalder/ Pigneur, 2010, blz. 104)

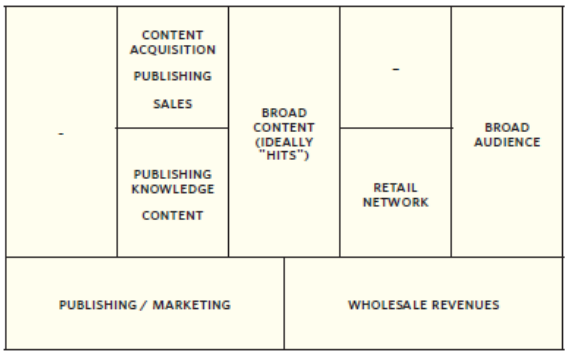


Aas & haakpatroon – het voorbeeld van gratis mobiele telefoons
(Bron: Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 104)

- **Lange staart (long tail):**
  principe: verkoop minder producten! (nichestrategie)

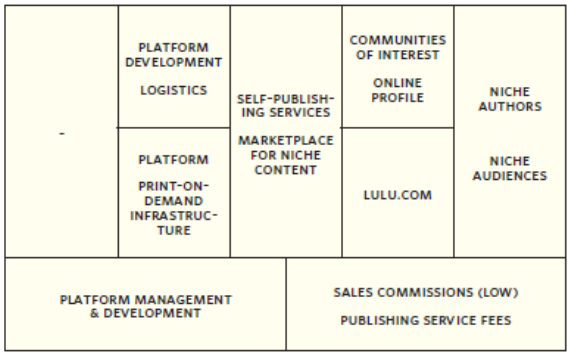
"Long tail business models are about selling less of more: They focus on offering a large number of niche products, each of which sells relatively infrequently. • Aggregate sales of niche items can be as lucrative as the traditional model whereby a small number of bestsellers account for most revenues. • Long Tail business models require low inventory costs and strong platforms to make niche content readily available to interested buyers." (Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 67)

Oude model
"The traditional book publishing model is built on a process of selection whereby publishers screen many authors and manuscripts and select those that seem most likely to achieve minimum sales targets. Less promising authors and their titles are rejected because it would be unprofitable to copyedit, design, print, and promote books that sell poorly. Publishers are most interested in books they can print in quantity for sale to large audiences."
(Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 70)



Een nieuw model

" Lulu.com turned the traditional bestseller-centric publishing model on its head by enabling anyone to publish. Lulu.com's business model is based on helping niche and amateur authors bring their work to market. It eliminates traditional entry barriers by providing authors the tools to craft, print, and distribute their work through an online marketplace. (...) In fact, the more authors Lulu.com attracts, the more it succeeds, because authors become customers. (...) Thousands of authors use Lulu.com's self-service tools to publish and sell their books. This works because books are printed only in response to actual orders. The failure of a particular title to sell is irrelevant to Lulu.com, because such a failure incurs no costs.
(Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 70)

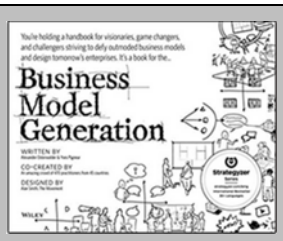


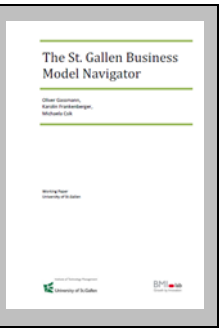
Lange staart-patroon – het voorbeeld van de boekuitgeverij
(Bron: Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 70-71)

Meer informatie over bedrijfsmodel patronen en voorbeelden van bedrijfsmodellen in

Osterwalder/Pigneur (2010):
Business Model Generation

Gassmann et al.:
The St. Gallen Business Model Navigator





Met betrekking tot de ontwikkeling van innovaties betekent dit dat een nieuw product of dienst (en nieuwe klantsegmenten) meestal gevolgen heeft voor de andere elementen in het businessmodel.

2.4 Procedures voor het onwikkelen van business modellen

Er zijn verschillende benaderingen voor het ontwikkelen van business modellen. Twee daarvan worden hieronder beschreven: De St. Gallen Business Model Navigator (Gassmann et al.) en Business Model Generation (Osterwalder/Pigneur 2010).

3.2.1 De St. Gallen Business Model Navigator

Volgens de aanpak van de Universiteit van St. Gallen wordt een bedrijfsmodel gedefinieerd door 4 dimensies:

- **Wie:**
  elk bedrijfsmodel bedient een bepaalde klantengroep.
  Dus, het moet de vraag te beantwoorden: ´wie is de klant?
- **Wat:**
  de tweede dimensie beschrijft wat wordt aangeboden aan de doel klant of, anders gezegd, wat de klant voor waarde ontvangt. Dit begrip wordt vaak aangeduid als de *value proposition* (waardepropositie).
- **Hoe:**
  om de waardepropositie te bouwen en te distibueren, moet een bedrijf verschillende processen en activiteiten beheersen.
- **Waarde:**
  de vierde dimensie verklaart waarom het bedrijfsmodel financieel levensvatbaar is, dus het heeft betrekking op het verdienmodel. In essentie verenigt het aspecten zoals bijvoorbeeld de kostenstructuur en de inkomstenmechanismen. " (Gassmann et al., blz. 2)

Business model definition – de magische driehoek
(Bron: Gassmann et al, p. 2)

Onderzoekers van de Universiteit van St. Gallen identificeerden 55 business model patterns in de analyse van 250 business modellen (Zie Gassmann et al., blz. 5ff.). Ze ontdekten dat ongeveer 90 procent van de bedrijfsmodellen niet nieuw is, maar gebaseerd is op een slimme combinatie van patronen van eerdere bedrijfsmodellen.

Op basis hiervan is de procedure voor de ontwikkeling van bedrijfsmodellen met de zogenaamde St. Gallen Business Navigator ontwikkeld.

De St. Gallen business model Navigator transformeert het hoofdconcept – het creëren van business model ideeën door gebruik te maken van de kracht van nieuwe combinaties – in een gebruiksklare methodologie, die zijn nut heeft bewezen in talloze workshops en andere toepassingen. Drie stappen effenen de weg naar een nieuw business model:

- **Stap 1: initiatie – de reis voorbereiden**

  Before embarking on the journey towards new business models, it is important to define a starting point and rough direction. Describing the current business model, its value logic, and its interactions with the outside world is a good exercise to get into the logic of business model thinking.

- **Stap 2: ideation – bewegen in nieuwe richtingen**

  Re-combining existing concepts is a powerful tool to break out of the box and generate ideas for new business models.

- **Stap 3: integratie - het plaatje voltooien**

  There is no idea that is clear enough to be immediately implemented in a company. On the contrary, promising ideas need to be gradually elaborated into full-blown business models that describe all four dimensions - Who-What-How-Value? – and also consider stakeholders, new partners, and consequences for the market." (Gassmann et al., p. 6)

Voorbeeld: Nespresso

Koffie: een oud product opnieuw geënsceneerd

Koffie is een oud (tot een paar jaar geleden voor de meeste mensen saai) product. Het bedrijf Nestlé is erin geslaagd om het product koffie opnieuw uit te vinden met een business model innovatie. Tot de jaren negentig werd koffie voornamelijk verkocht in de supermarkt en in winkels van grote koffiebranders: gemalen, ongemalen of als oploskoffie, in verpakkingsgrootten van 250 en 500 gram, tegen prijzen rond de 3 euro.

Het uitgangspunt voor de inmiddels zeer succesvolle Nespresso-innovatie van het bedrijf Nestlé was de uitvinding van een koffiezetapparaat met de bijbehorende koffiecapsule, die beiden al gepatenteerd waren in de jaren zeventig. Eerste pogingen om het product te lanceren in de doelgroep waren mislukt. Het succes is niet gerealiseerd totdat het bedrijfsmodel is gewijzigd.

Huishoudens werden ook aangesproken als een nieuwe doelgroep, en koffiecapsules werden gedistribueerd door directe mailing van de capsules. Het succes van Nespresso is te wijten aan een combinatie van verschillende bedrijfsmodellen:

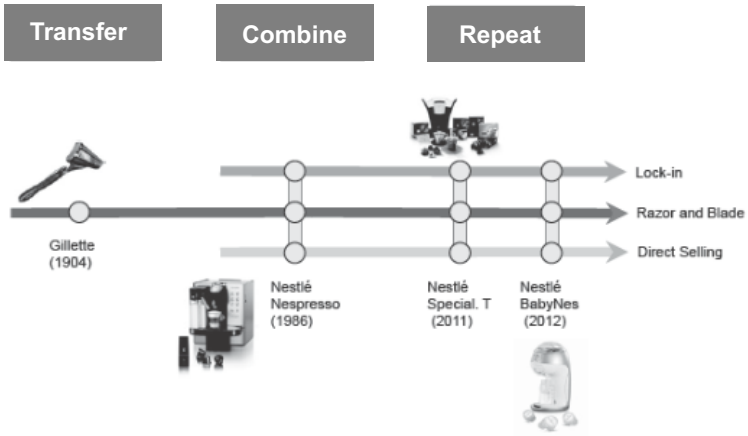
- De koffiemachines worden verkocht tegen een relatief lage prijs, maar de machine kan alleen worden gebruikt met de dure koffie capsules ("Razor-and-blades"-business model in combinatie met de "lock-in"-strategie: klanten moeten de Nespresso capsules kopen).

- De distributie van de koffiecapsules verliep aanvankelijk uitsluitend via een lidmaatschap van de Nespresso Club, die werd verworven met de aankoop van de machine. De levering werd per post gedaan. Leden worden regelmatig geïnformeerd over nieuwe producten. In een volgende stap zijn Nespresso-boetieks opgezet in enkele grote steden (exclusiviteit door directe verkoop als bedrijfsmodel).
- Via de reclamecampagne met George Clooney presenteert Nespresso het product als het verwerven van een exclusieve levensstijl van luxe met Nespresso (Business model "Experience selling").

Dus, Nespresso is erin geslaagd om het 'saaie' product koffie te verkopen tegen een prijs van meer dan 80 euro voor een kilo.

Nestle heeft het Razor-and-blades patroon herhaald voor haar thee- en babyvoedingsproducten.

De volgende afbeelding toont het "succesmodel" Nespresso als een combinatie van drie business model patronen:



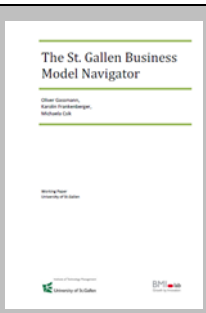
Nespresso als combinatie van drie business-model-patronen
(Bron: Gassmann et al.: geschäftsmodelle entwickeln, 2013, blz. 21)

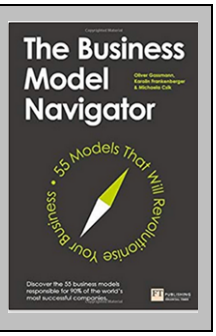
Opmerking: zelfs innovatieve bedrijfsmodellen hebben een beperkte levensduur of veranderen in de loop van de tijd. Ondertussen zijn de patenten voor de Nespresso capsules (de basis voor het Razor-and-blades business model) verlopen en zijn er capsules van verschillende andere leveranciers die de capsules aanzienlijk verkopen goedkoper.

Meer informatie over De St. Gallen Business Model Navigator

Gassmann et al.:
het St. Gallen business model Navigator (Broschure)

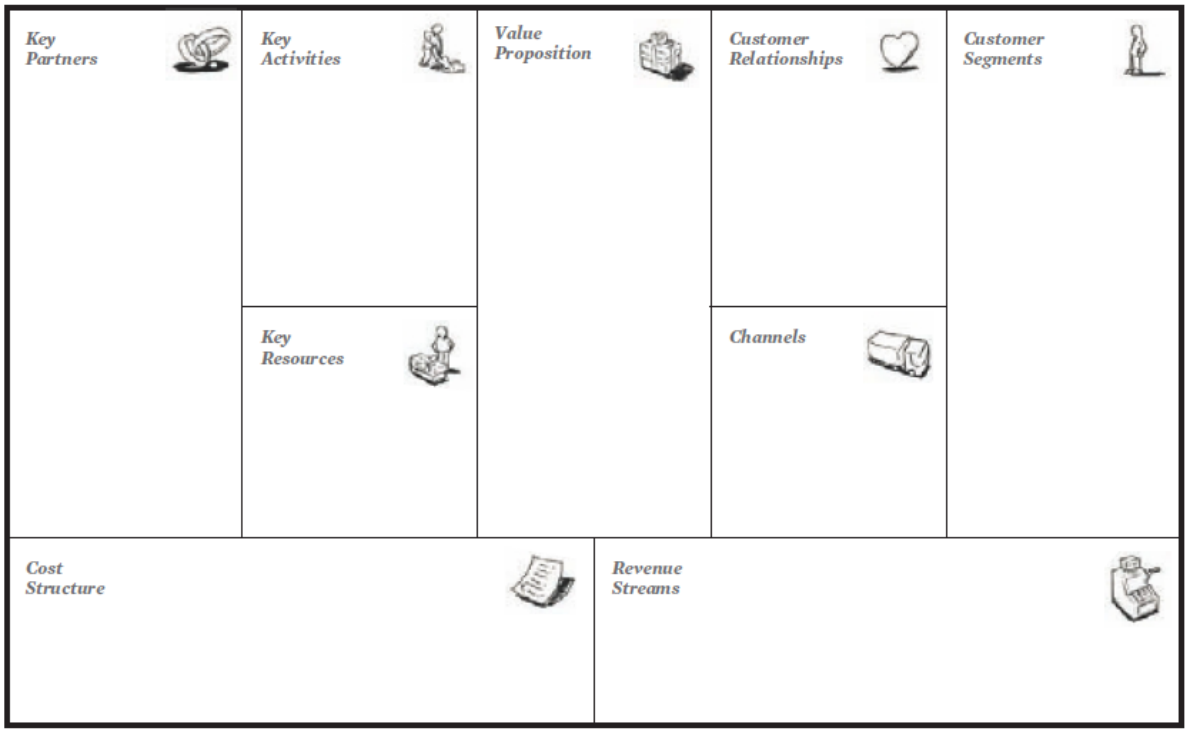
Gassmann et al. (2014):
The Business Model Navigator





3,2.2 Business Model Generation (Canvas)

De aanpak Business Model Generation Canvas (Osterwalder/Pigneur, 2010) beschrijft een business model op basis van negen bouwstenen:



het business model canvas
(Bron: Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 44)

Hier zijn de verschillende componenten in detail:

Klantsegmenten

"The Customer Segments Building Block defines the different groups of people or organizations an enterprise aims to reach and serve.

Customers comprise the heart of any business model. Without (profitable) customers, no company can survive for long. In order to better satisfy customers, a company may group them into distinct segments with common needs, common behaviors, or other attributes. A business model may define one or several large or small Customer Segments. An organization must make a conscious decision about which segments to serve and which segments to ignore. Once this decision is made, a business model can be carefully designed around a strong understanding of specific customer needs.

Customer groups represent separate segments if:

- Their needs require and justify a distinct offer
- They are reached through different Distribution Channels
- They require different types of relationships
- They have substantially different profitabilities
- They are willing to pay for different aspects of the offer"

(Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 20)

Meer informatie over dit onderwerp: Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 21.

Waardeproposities

"The Value Propositions Building Block describes the bundle of products and services that create value for a specific Customer Segment.

The Value Proposition is the reason why customers turn to one company over another. It solves a customer problem or satisfies a customer need. Each Value Proposition consists of a selected bundle of products and/or services that caters to the requirements of a specific Customer Segment. In this sense, the Value Proposition is an aggregation, or bundle, of benefits that a company offers customers.

Some Value Propositions may be innovative and represent a new or disruptive offer. Others may be similar to existing market offers, but with added features and attributes."
(Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 22)

Meer informatie over dit onderwerp: Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 23ff.

Kanalen

"The Channels Building Block describes how a company communicates with and reaches its Customer Segments to deliver a Value Proposition.

Communication, distribution, and sales Channels comprise a company's interface with customers. Channels are customer touch points that play an important role in the customer experience.

Channels serve several functions, including:

- Raising awareness among customers about a company's products and services
- Helping customers evaluate a company's Value Proposition
- Allowing customers to purchase specific products and services
- Delivering a Value Proposition to customers
- Providing post-purchase customer support"

(Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 26)

Meer informatie over dit onderwerp: Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 27.

Klantrelaties

"The Customer Relationships Building Block describes the types of relationships a company establishes with specific Customer Segments.

A company should clarify the type of relationship it wants to establish with each Customer Segment. Relationships can range from personal to automated. Customer relationships may be driven by the following motivations:

- Customer acquisition
- Customer retention
- Boosting sales (upselling)

In the early days, for example, mobile network operator Customer Relationships were driven by aggressive acquisition strategies involving free mobile phones. When the market became saturated, operators switched to focusing on customer retention and increasing average revenue per customer.

The Customer Relationships called for by a company's business model deeply influence the overall customer experience." (Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 28)

Meer informatie over dit onderwerp: Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 29.

Inkomstenstromen

"The Revenue Streams Building Block represents the cash a company generates from each Customer Segment (costs must be subtracted from revenues to create earnings).

If customers comprise the heart of a business model, Revenue Streams are its arteries. A company must ask itself "For what value is each Customer Segment truly willing to pay?" Successfully answering that question allows the firm to generate one or more Revenue Streams from each Customer Segment. Each Revenue Stream may have different pricing mechanisms, such as fixed list prices, bargaining, auctioning, market dependent, volume dependent, or yield management.

A business model can involve two different types of Revenue Streams:

1. Transaction revenues resulting from one-time customer payments
2. Recurring revenues resulting from ongoing payments to either deliver a Value Proposition to customers or provide post-purchase customer support."
   (Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 30)

Meer informatie over dit onderwerp: Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 31FF.

Belangrijkste middelen

“The Key Resources Building Block describes the most important assets required to make a business model work.

Every business model requires Key Resources. These resources allow an enterprise to create and offer a Value Proposition, reach markets, maintain relationships with Customer Segments, and earn revenues. Different Key Resources are needed depending on the type of business model. A microchip manufacturer requires capital-intensive production facilities, whereas a microchip designer focuses more on human resources.

Key resources can be physical, financial, intellectual, or human.

Key resources can be owned or leased by the company or acquired from key partners.” (Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 34)

Meer informatie over dit onderwerp: Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 35.

Belangrijkste activiteiten

“The Key Activities Building Block describes the most important things a company must do to make its business model work.

Every business model calls for a number of Key Activities. These are the most important actions a company must take to operate successfully. Like Key Resources, they are required to create and offer a Value Proposition, reach markets, maintain Customer Relationships, and earn revenues. And like Key Resources, Key Activities differ depending on business model type. For software maker Microsoft, Key Activities include software development.

For PC manufacturer Dell, Key Activities include supply chain management. For consultancy McKinsey, Key Activities include problem solving.” (Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 36)

Meer informatie over dit onderwerp: Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 37.

Belangrijke partnerschappen

“The Key Partnerships Building Block describes the network of suppliers and partners that make the business model work.

Companies forge partnerships for many reasons, and partnerships are becoming a cornerstone of many business models. Companies create alliances to optimize their business models, reduce risk, or acquire resources.

We can distinguish between four different types of partnerships:

1. Strategic alliances between non-competitors
2. Coopetition: strategic partnerships between competitors
3. Joint ventures to develop new businesses
4. Buyer-supplier relationships to assure reliable supplies”

(Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 38)

Meer informatie over dit onderwerp: Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 39.

Kostenstructuur

“The Cost Structure describes all costs incurred to operate a business model.

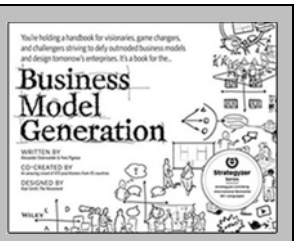
This building block describes the most important costs incurred while operating under a particular business model. Creating and delivering value, maintaining Customer Relationships, and generating revenue all incur costs. Such costs can be calculated relatively easily after defi ning Key Resources, Key Activities, and Key Partnerships.

Some business models, though, are more cost-driven than others. So-called “no frills” airlines, for instance, have built business models entirely around low cost structures.” (Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 40)

Meer informatie over dit onderwerp: Osterwalder/Pigneur, 2010, p. 41.

De methode business model canvas is op grote schaal gebruikt in de praktijk in de afgelopen jaren, onder andere omdat business modellen kunnen zeer goed kunnen worden gevisualiseerd met deze methode. Het is met name geschikt voor het genereren van ideeën voor nieuwe bedrijfsmodellen in een creatieve fase. Vooral voor werk in groepen of workshops kunnen de ideeën van de betrokkenen samen worden verzameld met een sjabloon van het lege canvas en post-its en gecombineerd in verschillende business model opties.

Een gedetailleerde beschrijving van de aanpak business model canvas en een zeer beschrijvende presentatie van de ontwikkeling van nieuwe business modellen met tal van voorbeelden uit verschillende industrieën kan worden gevonden in het boek door



Osterwalder/Pigneur (2010): Business Model Generation

Onder de volgende links vindt u twee interessante video's die het business model canvas uitleggen en de afzonderlijke stappen van het idee naar het business model illustreren.

Business model canvas explained:
http://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s&list=TLOkyf0lXL67wlZln9WDYFzAt55m0Qt5U8

Video-serie "from Idea to Business":

http://www.youtube.com/playlist?list=PLBh9h0LWoawphbpUvC1DofjagNqG1Qdf3

Om te helpen bij het toepassen van de methode: op de website https://canvanizer.com/ vindt u een online-tool voor de ontwikkeling van business modellen.

In de bijlage vindt u een korte handleiding voor het gebruik van de methode en een canvas-sjabloon.