

NEGEN VRAGEN VOOR EEN DIEPER BEGRIIP VAN BEDRIJF EN MARKT

De wereld lijkt sneller te veranderen dan ooit. Hoe blijft uw onderneming overeind in dat krachtenveld? Houd grip op uw concurrentiepositie met het Business Model Canvas. Speciaal ontworpen om in roerige tijden koers te houden en kansen te zien. Camilla van den Boom van TIAS School voor Business en Society licht het model nader toe.

De opkomst van muziekdiensten als iTunes en Spotify heeft de muziekwereld op zijn kop gezet. De explosief groeiende online verkoop zorgde voor een aardverschuiving in de detailhandel. In elke markt, in elke business gaan ontwikkelingen steeds sneller. Innovaties hou je niet tegen. Ze kunnen gevestigde bedrijven tot de afgrond drijven.

“Wat ondernemers wel kunnen doen, en steeds vaker moeten doen, is hun bedrijf tegen het licht houden”, stelt Van den Boom. “Bij toegenomen onzekerheid schieten traditionele businessmodellen ernstig tekort. Want hoe organiseer je een doordacht antwoord op nieuwe trends bij doelgroepen? Hoe ontdek je veranderingen in afzetkanalen? En hoe kom je erachter wat veranderingen in het partnernetwerk voor gevolgen hebben? Zelfonderzoek moet inzicht bieden in concurrentiekracht en toekomstbestendigheid van de zaak. Veel ondernemers zoeken is in dit tijdsgewricht een geschikte methode voor bedrijfsanalyse.”

De diepgang van cashflow

Van den Boom vervolgt: “Bedrijfswaarderingen worden gebaseerd op een inschatting van de toekomstige cashflows, risico's en onzekerheden. Daarvoor is een prognose van resultaat- en balansontwikkeling over - zeg - tien jaar voldoende. De toekomstige cashflows worden contant gemaakt, waarna je redelijkerwijze kunt zeggen wat de waarde van een onderneming is. Maar zegt deze aanpak wel voldoende over waar het in deze tijden werkelijk op aan komt in het zakendoen?”

Ze waarschuwt: “Het gevaar is namelijk dat deze exercitie (te) weinig aandacht heeft voor hoe de onderneming zich tot allerlei krachten verhoudt en waar ze haar bestaansrecht vandaan heeft. Ook het traditionele, technische beschrijven langs de trits inkoop-omzetting-verkoop doet moderne ondernemingen tekort. Is er niet een methode waarmee je de dynamiek van het krachtenveld rond ondernemingen in kaart kunt brengen?”



Begrijp de onderneming!

“Die methode is er, en heet Business Model Canvas. Een nieuwe benadering van bedrijfsmodellen, ontworpen door Alex Osterwalder, die er met Yves Pigneur een boek over schreef. Het model werkt zeer visueel en overzichtelijk, vergelijkbaar met ruitjespapier voor bedrijfsplannen. Op het Business Model Canvas breng je negen bouwstenen en hun samenhang uitgebreid in kaart. Zodat je op een veel diepere manier de zaak tegen het licht houdt en kunt inschatten hoe sterk de onderneming staat binnen het krachtenveld. Elke bouwsteen verdient een diepgaande analyse. Associeer erop los, noteer regelmatig nieuwe inzichten en doe telkens een stap achteruit voor het overzicht”, legt Van den Boom uit.

De bouwstenen houden natuurlijk onderling verband. Een onderneming die bijvoorbeeld geen aandacht besteedt aan haar partners, loopt het gevaar dat de relatie verzwakt, waardoor de propositie in gevaar komt. Of als er te weinig klantenbinding is, loopt de inkomstenstroom gevaar. Analyse van alle bouwstenen kan zo een veelomvattende sterkte/zwakteanalyse opleveren. Per blok is het zaak om na te gaan of we te maken hebben met een goede of minder goede eigenschap, of een kwetsbare of kansrijke situatie. Het resultaat van al dit werk is een plan van aanpak of strategische agenda voor de ondernemingsleiding. Waar zitten de zwakke plekken? En hoe worden die aangepakt?

Ook voor start-ups

Van den Boom licht toe: “Het Business Model Canvas is ook bij het opzetten van een nieuwe onderneming een waardevol instrument. Want dan moeten we vaak nog allerlei keuzes gemaakt worden. Een ondernemingsplan begint vaak met een idee voor het te leveren product of de dienst, de waardepropositie. Het doorlopen van de Business Model Canvas cyclus zorgt ervoor dat de waardepropositie op een verantwoorde manier wordt ingebed in ondersteunende systemen en relaties. Op papier, in ieder geval...” Ze besluit: “‘Traditioneel’ waarden heeft zijn waarde bewezen. Gebruik van het Business Model Canvas kan een zinvolle toevoeging zijn.”

DIT ZIJN DE NEGEN BOUWSTENEN VAN HET BUSINESS MODEL CANVAS:

1 Klantsegmenten

Doelgroepen, segmenten en behoeften. Hoe ontwikkelt de vraag, wat zijn de trends?

2 Waardepropositie

Wat voegt de onderneming toe ten opzichte van concurrenten? Producten, diensten en service.

3 Klantrelaties

Investeren in klanten, bouwen aan relaties. Hoe stabiel zijn de klantrelaties?

4 Kanalen

Verkoopkanalen zijn sterk in ontwikkeling. Wat is de distributiestrategie, hoe verhouden offline en online zich?

5 Inkomstenstromen

Meerwaarde creëren is een inkomstenstroom op gang brengen. Waar komen de inkomsten vandaan? En in de toekomst?

6 Key resources

Niet alleen de belangrijkste bedrijfsmiddelen, maar ook mensen zijn hulpbronnen. Welke dragen wezenlijk bij aan de waardepropositie?

7 Kernactiviteiten

Met welke activiteiten voegt de onderneming waarde toe? Hoe verhouden die tot kwaliteit, klantrelaties en acquisitie?

8 Partners

Met partners samenwerken: in een netwerk sta je sterk. Welke partnerships zijn onmisbaar voor groei en succes?

9 Kostenstructuur

De kosten van alle acht voorgaande bouwstenen geven inzicht in de kostenstructuur. Waar valt nog schaalvoordeel te behalen? Waar kun je bezuinigen? Welke bedrijfsmiddelen zijn kostbaar?

MEER LEZEN OVER HET BUSINESS MODEL CANVAS?

- Bestel het boek **Business Model Generatie (Osterwalder & Pigneur, 2010)**
- Download het canvas als **template**