

Met nieuwe producten of efficiëntere processen alleen kom je er niet meer. Bedrijven die willen blijven groeien, moeten hun hele businessmodel tegen het licht houden, betoogt **Alex Osterwalder**. ‘Een andere houding is nodig.’

Tekst Peter van Lonkhuyzen Fotografie Leonard Fäustle

Businessmodellengoeroe NOOIT MEER PLANNEN MAKEN

De juiste man op de juiste plaats, zo zou je Alex Osterwalder best kunnen omschrijven. Als wetenschapper aan de universiteit van Lausanne bedacht hij een methode om businessmodellen te bestuderen. Zijn proefschrift op internet werd tot zijn eigen verrassing veel gedownload. “Daarna kreeg ik uitnodigingen voor lezingen. Ik ging een blog bijhouden en er ontstond een vast publiek van mensen die zich met innovatie bezighouden. Ik was eigenlijk verbaasd. Ik wist helemaal niet dat promotieonderzoeken ook echt gelezen werden!”

Inmiddels is de 35-jarige Zwitser een congresnomade die de hele wereld afreist met zijn innovatiemethode. Over enkele weken verschijnt zijn eerste boek, dat geproduceerd werd met behulp van een webcommunity. Het zal worden gepresenteerd tijdens een college dat Osterwalder in oktober geeft aan de Nyenrode Universiteit.

Vanwaar de toenemende aandacht voor businessmodellen?

“Businessmodelinnovatie heeft altijd bestaan. We noemen dat meestal gewoon

ondernemerschap. Maar het is nu veel belangrijker geworden, doordat de mogelijkheden groter zijn dan ooit tevoren. Twintig jaar terug werden de meeste bedrijfstakken nog gedomineerd door één businessmodel. Maar neem nu de muziek-

‘Concurrentie
komt uit
nieuwe
hoeken’

industrie of uitgeverijsector – allerlei verschillende modellen lopen daar door elkaar. Denk aan de introductie van de iPod en iTunes door Apple. Is Apple een muziekbedrijf? Een hardwarebedrijf, een softwarebedrijf? Het goede antwoord is: allemaal tegelijk. Als concurrent voor de gevestigde partijen is Apple ongrijpbaar. Het bedrijf kwam uit het niets de muziek-

markt op. Om te weten wat de keuzemogelijkheden zijn, moeten bedrijven hun eigen model in elk geval snappen.”

Bedrijven begrijpen hun eigen model niet?

“Elke manager heeft een bepaald idee van het businessmodel van zijn of haar bedrijf. Maar ik denk dat ze het niet makkelijk in woorden kunnen omschrijven. Als je een kamer volzet met managers en over hun businessmodel gaat praten, blijkt iedereen een ander mentaal plaatje te hebben. We gebruiken allemaal de term ‘businessmodel’, maar we bedoelen verschillende dingen. De een heeft het over inkomstenstromen, de ander over het afzetnetwerk. Mensen benaderen het vanuit hun eigen expertise, zoals marketing of financiën. Het ontbreekt aan een gemeenschappelijke taal. Ze praten met elkaar, maar begrijpen elkaar niet.”

Waarom zou ik, als manager van een bedrijf, over mijn businessmodel willen nadenken?

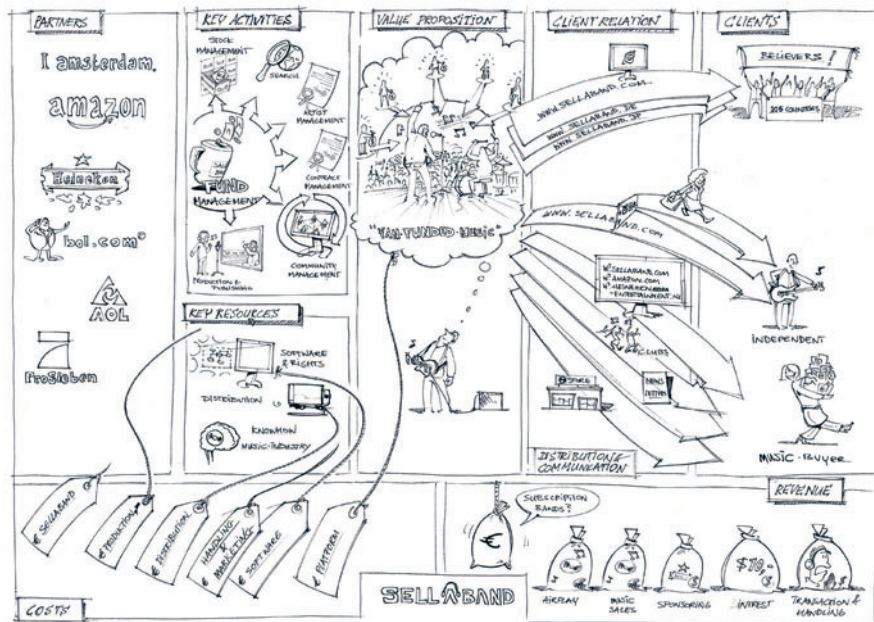
“Omdat je riskeert dat je anders uitsterft. De concurrentie komt nu uit nieuwe hoeken. Weinig mensen in de muziekindustrie hadden gedacht dat Apple op een dag hun grootste concurrent zou zijn. ▶



Osterwalder: 'We gebruiken allemaal de term businessmodel, maar bedoelen verschillende dingen'

MANAGEMENT TEAM 02-10-2009

MT
29



Een illustratie van de negen bouwstenen van het businessmodel van internetmuziekbedrijf SellaBand. Copyright: Business Models Inc.

Of denk aan de telecomoperators: hun nieuwe concurrent heet Skype, een softwarebedrijf zonder eigen netwerk, dat zijn producten grotendeels gratis weggeeft. Hoe concurrer je daarmee? Groei is een van de belangrijkste dingen in bedrijven. Jaren geleden ging het vooral om *process re-engineering*. Hoe maken we onze processen *lean* en effici-

ent, zodat de winst groeit? Maar één bedrijf heeft nu efficiënte processen. Daarna ging het over productinnovatie, hoe zorg je dat je je concurrenten vóór blijft? Maar ook dat is niet meer voldoende. Nieuwe producten worden razendsnel nagemaakt. Als je wilt blijven groeien, moet je dus kijken naar businessmodelinnovatie. Het is een *must*."

Nieuw boekmodel

Als het boek over businessmodellen gaat, moet je om dat boek uit te geven geen ouderwets businessmodel gebruiken, was Oswalders gedachte. Hij besloot voor zijn eerste boek een beroep te doen op de webgemeenschap rond zijn blog. Oswalder: "Ik zocht een manier om de aanwezige kennis te gebruiken." Mensen kregen een hoofdstuk toegestuurd en konden reageren, zodat het boek zou worden verrijkt met hun bijdragen.

Oswalder deed nog iets anders: in plaats van mensen voor hun bijdrage te laten betalen, vroeg hij zijn 'mede-auteurs' om een financiële bijdrage. Oswalder: "Ik wilde een bepaalde exclusiviteit en commitment creëren." De bijdrage bleek voor de mede-auteurs geen belemmering te zijn, integendeel. Oswalder vroeg aanvankelijk 24 dollar, maar dat liep zo hard dat hij zich genoodzaakt zag de financiële drempel te verhogen. Inmiddels betaalt men 243 dollar en kent het boek al meer dan 400 'auteurs'. "De mensen vinden het leuk om hier onderdeel van te zijn", zegt hij. "En ze vinden het leuk om hun naam in het boek terug te kunnen lezen." Deze maand verschijnt *Business model generation*. Het boek wordt volledig zonder 'klassieke' uitgever op de markt gebracht. "Om een boek uit te brengen heb je geen uitgeverij meer nodig", aldus Oswalder. "Als je een gemeenschap hebt, is dat genoeg."

Business model generation, ISBN 9782839905800

Zijn de mensen in de boardroom ook al zover?

"Nou, dat valt soms tegen. De mensen die nu in de raden van bestuur zitten, stammen doorgaans uit de tijd dat er één dominant businessmodel was. Ze zijn het niet gewend dat het ter discussie staat. Bovendien hebben ze niet geleerd hoe je dat doet, sleutelen aan je model.

Nog steeds zijn veel bestuurders vooral gericht op procesbeheersing. Voor businessmodelinnovatie is een andere houding nodig. Je weet van tevoren niet precies wat werkt, experimenteren wordt belangrijker. De omgeving verandert snel – 3 tot 5 jaar vooruit plannen is zinloos. Om erop in te spelen moet je een portfolio hebben van projecten en modellen, die gelijktijdig worden getest. Innovatie wordt meer zoals het werk van een *venture capital*bedrijf: je moet op verschillende paarden tegelijk inzetten.

Overigens zie je dat sommige bedrijven er al mee begonnen zijn. Nestlé heeft bijvoorbeeld een nieuw model ontwikkeld met Nespresso. Daar hebben ze tientallen jaren over gedaan, maar nu gaan ze weer een stapje verder met Dolce Gusto. Daimler is een ander voorbeeld: zij experimenteren in het Duitse Ulm met de dienst Car2go, een autohuurservice. Vandaag zit Daimler in autoproduktie, morgen misschien in de dienstverlening."

Wat houdt uw methode in?

"De kern is dat we bedrijfsmodellen terugbrengen tot 9 bouwstenen. Die bouwstenen worden getekend op grote vellen papier die je aan de muur hangt. In essentie is het eigenlijk een heel eenvoudig model. De klanten of klantengroepen zijn een van de bouwstenen, en bij elke klantengroep hoort een waardepropositie. Er horen distributiekanaalen bij. Dan moet vanzelfsprekend worden gekeken naar alles wat moet worden gedaan om de producten en diensten aan de klanten te verkopen, en welke partnerships daarbij nodig zijn. Alle essentiële onderdelen van het model komen aan de muur. In moderne bedrijven is het een zeldzaamheid dat je leden van de raad van bestuur op de muur ziet tekenen. Maar dat moeten ze beslist meer doen. Het werkt uitzonderlijk goed. Als het model eenmaal beschreven is, kun

je het beoordelen. Je kunt erover praten, de zwakke plekken opzoeken. De marketeers en de financiële mensen kunnen erover discussiëren op een manier waarbij ze elkaar begrijpen. Al bij het schetsen van de verdienmodellen en onderlinge relaties blijken de meningen vaak te verschillen. Waar het uiteindelijk om gaat is niet de exacte beschrijving van wat aan de muur komt, maar het proces ernaartoe.”

Wat is uw rol: schrijver, onderzoeker of toch vooral consultant?

“Ik ben geobsedeerd door businessmodel-innovatie. Ik verdien mijn geld met lezingen en trainingen. Maar waar ik vooral in

‘Bestuurders zouden vaker op de muur moeten tekenen’



geïnteresseerd ben is het samenbrengen van een *community* van mensen – consultants, ondernemers, managers – die hiermee bezig zijn. Een platform van mensen gespecialiseerd in businessmodel-innovatie. Verrassend misschien, maar daarvan zijn er nog niet al te veel.” ■



Toekomstmodellen

Van 13 oktober tot 17 november wordt aan de Nyenrode Business Universiteit een serie colleges georganiseerd onder de titel ‘Businessmodellen van de toekomst’. Naast Alex Osterwalder zijn de sprekers onder meer Vincent Everts en C.K. Prahalad. Inschrijving is mogelijk voor de volledige reeks of voor individuele colleges. Meer informatie: mt.nl/50-businessmodellen-van-de-toekomst



Osterwalder: ‘3 tot 5 jaar vooruit plannen is zinloos’

Woudschoten is vernieuwd!
Neem een kijkje op www.woudschoten.nl



Woudenbergseweg 54 T 0343 - 492 492 E info@woudschoten.nl
 3707 HX ZEIST F 0343 - 492 444 I www.woudschoten.nl

ontmoeten
 ontwikkelen
 ontspannen

