

Inhoud in vogelvlucht

<i>Inleiding</i>	1
<i>Deel I: Aan de slag met businessmodellen</i>	9
Hoofdstuk 1: Wat is een businessmodel en waarom is het belangrijk?.....	11
Hoofdstuk 2: Businessmodellen gedefinieerd	19
Hoofdstuk 3: Businessmodellen bestaan in veel vormen.....	35
Hoofdstuk 4: Je businessmodel bepaalt je zakelijk succes	41
<i>Deel II: Ontwikkel een winnend businessmodel</i>	51
Hoofdstuk 5: Hulpmiddelen voor het ontwerpen van je businessmodel.....	53
Hoofdstuk 6: De perfecte markt voor een sterk aanbod	65
Hoofdstuk 7: Voltooi je aanbod met een unieke waardepropositie	81
Hoofdstuk 8: Geld verdienen met je businessmodel.....	97
Hoofdstuk 9: Geen geld zonder verkopen.....	127
Hoofdstuk 10: Zorg voor een duurzaam businessmodel	133
Hoofdstuk 11: Duurzaamheid: valkuilen vermijden en innoveren	147
Hoofdstuk 12: Binnenlopen	155
Hoofdstuk 13: Analyseer je businessmodel	169
<i>Deel III: Omgaan met verandering</i>	183
Hoofdstuk 14: Alle businessmodellen verzwakken	185
Hoofdstuk 15: Op zoek naar signalen dat je businessmodel verzwakt.....	193
Hoofdstuk 16: Ontmasker verborgen problemen en doe iets voor het te laat is.....	205
<i>Deel IV: Verbeter je businessmodel</i>	217
Hoofdstuk 17: Ontdek waar je het innovatieproces begint	219
Hoofdstuk 18: Aan de slag met het innovatieproces.....	231
Hoofdstuk 19: Radicale innovatie	241
Hoofdstuk 20: Crowdsourcing als geavanceerde businessmodelinnovatie.....	253
Hoofdstuk 21: Virtuele verkoopprocessen.....	265
Hoofdstuk 22: Profiteren van het verzekeringsmodel	279
<i>Deel V: Het deel van de tientallen</i>	293
Hoofdstuk 23: Tien geweldige businessmodellen.....	295
Hoofdstuk 24: Tien signalen dat er mogelijk iets mis is met je businessmodel.....	313
Hoofdstuk 25: Tien innovatiebronnen voor je businessmodel	323
Hoofdstuk 26: Tien dingen die een investeerder nooit wil horen over je onderneming	333
<i>Index</i>	341

Inleiding

Ik had de eer om nauw samen te mogen werken met honderden ondernemers en topmanagers uit kleine en grote ondernemingen. Ze deelden hun hoop en dromen, successen en mislukkingen, en vele details over hun ondernemingen met me.

Gedurende deze interacties ontdekte ik dat er lang niet altijd een relatie is tussen de opleiding, intelligentie en het harde werken van deze personen, en het succes van hun onderneming. Ik ontmoette ondernemers die eigenlijk best wel lui waren. Ik ontmoette schoolverlaters die succesvolle ondernemingen wisten op te bouwen. Maar ik ontmoette ook intelligente, goed opgeleide en hard werkende ondernemers die deze kwaliteiten niet in zakelijk succes hadden weten om te zetten.

Ik vroeg mezelf af wat nu precies de basis vormt voor zakelijk succes, als het deze eigenschappen niet zijn. Het antwoord is het businessmodel. Opleiding, intelligentie en hard werk worden alleen maar op het businessmodel toegepast. Deze kwaliteiten op een zwak of foutief businessmodel toepassen, is alsof je goed geld aan slechte aandelen uitgeeft.

Toen ik me realiseerde dat de kracht van het businessmodel de kern is die het succes van een onderneming bepaalt, begon ik me hierop extra te concentreren. Na jaren van casestudies verzamelen, ontwikkelde ik een businessmodelraamwerk met een bijbehorende businessmodevaluatietool. Ik deel beide in dit boek met je.

Ik hoop dat je aan het einde van dit boek overtuigd bent van het belang van een goed businessmodel en dat ik je de benodigde gereedschappen voor het creëren en innoveren van businessmodellen heb gegeven.

Over dit boek

Het doel van *Businessmodellen voor Dummies* is je het belang van een businessmodel duidelijk te maken, en je te laten zien hoe je een gestructureerd businessmodel maakt, hoe je herkent wanneer er een update nodig is, en hoe je je model met bewezen methoden verbetert.

Dat klinkt misschien nu nog als een onmogelijke opgave. Maar geen zorgen. Tegen het einde van dit boek beschik je over een goed gevulde gereedschapskist om je businessmodel mee te maken of te verbeteren.

Mijn doel met dit boek is het businessmodel een plek te geven in alle strategische ondernemingsdiscussies. Voor mij legt het businessmodel de basis voor de winstgevendheid en het zou daarom ook altijd de basis voor alle strategische discussies en planningen moeten vormen. Ik hoop dat de informatie en gereedschappen in dit boek je helpen precies dat te doen.

Veel van de geheimzinnigheid rond businessmodellen is het gevolg van het gebrek aan discussies over businessmodellen. Dit boek wil structuur en processen bijdragen aan de literatuur over businessmodellen, zodat ondernemers beter begrijpen wat de rol is van het businessmodel.

Gebruik dit boek als naslagwerk. Je hoeft de hoofdstukken niet van voorplat tot achterplat door te lezen, en je hoeft evenmin alles in dit boek te onthouden. Dit boek is als een aantal losse modules opgezet, zodat je eenvoudig losse hoofdstukken kunt lezen en van hoofdstuk naar hoofdstuk kunt springen.

Afspraken in dit boek

Alle *Voor Dummies*-boeken zijn op een vergelijkbare manier opgezet. En dit boek sluit aan op deze conventies:

- ✓ Type webadressen exact over, zelfs als de URL over twee of meer regels is verdeeld. Koppeltekens staan alleen maar in webadressen als ze ook in de URL zelf voorkomen.
- ✓ **Vet** duidt op belangrijke begrippen, zinnen of concepten.
- ✓ Nieuwe termen worden *cursief* afgedrukt en gaan vergezeld van een korte uitleg of introductie.
- ✓ Ondernemingen kunnen zowel producten als diensten aanbieden. Voor de eenvoud gebruik ik het woord 'product' voor beide.
- ✓ Ik probeer geslachten zoveel mogelijk gemengd te gebruiken in dit boek. Als ik dit niet precies gelijk of altijd correct heb gedaan, dan bied ik hierbij mijn excuses aan.
- ✓ Er is geen effectief synoniem voor '*businessmodel*'. Ik kan je vertellen dat je deze term vele malen tegenkomt in dit boek. Tot op zekere hoogte is daar niets aan te doen. Waar het kan, gebruik ik eenvoudig 'model' in plaats van 'businessmodel'.
- ✓ Termen als 'directeur', 'ondernemer' of 'bedrijfsleider' worden in dit boek afwisselend gebruikt.
- ✓ De stijl van dit boek is direct en soms wat sarcastisch. In mijn ervaring zijn ondernemers no-nonsense mensen die houden van directe taal. Mijn stijl past daarbij. Misschien vind je mijn stijl af en toe wat te direct. Het is niet mijn bedoeling iemand te beledigen. Deze directe stijl helpt me goed in gesprekken met ondernemers.

Ik houd er ook van om af en toe te lachen, en mijn humor kan af en toe ook een wat sarcastische ondertoon hebben. Ik beleef plezier aan de humoristische kant van de zakenwereld en heb er geen moeite mee grappen over bepaalde aspecten van deze wereld te maken. Maar natuurlijk kan een grap altijd minder grappig overkomen. Het spijt me als ik minder leuk was dan ik hoopte.

Wat je niet hoeft te lezen

De hoofdttekst zit boordevol tips, ideeën, lijsten en informatie over het maken en verbeteren van businessmodellen, dus mis er geen woord van. Ik geloof dat zakenmensen het meest leren van relevante voorbeelden en casestudies. Ben je een van die mensen die geen casestudies nodig hebben, sla ze dan gerust over. Waarschijnlijk heb je uit de voorgaande tekst al geleerd wat je moest leren.

De kaderteksten, die grijze vakken met informatie, zijn aanvullend en relevant, maar geen eis om de discussie zelf te kunnen volgen. Je kunt ze overslaan zonder daardoor hoofdpunten te missen.

Veronderstellingen

Een businessmodel is zo'n omvangrijk onderwerp, dat ik enkele veronderstellingen moest maken om het geheel nog handzaam te houden. Ik neem het volgende aan:

- ✓ Je bent iemand die een nieuwe onderneming wilt opstarten of een bestaande onderneming wilt verbeteren.
- ✓ Je hebt een basisbegrip van algemene zakelijke concepten zoals marketingstrategieën, prijsstelling, operationeel en strategisch management, personeelsmanagement, en alles wat er verder bij het leiden van een onderneming komt kijken.
- ✓ Je wilt via een beter businessmodel een voorsprong op de concurrentie opbouwen.
- ✓ Je bent een creatieve denker. Je was immers creatief genoeg om je op je businessmodel te willen focussen.
- ✓ Je bent een innovator. Je bent er bereid en klaar voor om met de in dit boek besproken verbeteringen je businessmodel te innoveren.
- ✓ Je kunt objectief oordelen over je eigen businessmodel. Het is erg moeilijk om van een afstand naar je eigen model te kijken, maar om het meeste uit dit boek te halen, moet je sterke en zwakke punten van je model herkennen en kunnen verbeteren.
- ✓ Je bent je ervan bewust dat de innovatie van je businessmodel een proces is, en geen gebeurtenis.

Hoe dit boek in elkaar zit

Businessmodellen voor Dummies is ingedeeld in vijf delen. Elk deel kan zelfstandig worden gelezen en geeft je een compleet overzicht over dat specifieke onderdeel. Raadpleeg het volgende overzicht en duik direct in het onderwerp waar je belangstelling naar uitgaat.

Deel I: Aan de slag met businessmodellen

Deel I van dit boek bespreekt businessmodellen in het algemeen. Wat is een businessmodel? Waarom is een businessmodel belangrijk? Hoe definieer je een businessmodel? Wat is het verschil tussen een businessmodel, een ondernemingsplan en concurrentievoordeel?

Dit deel van het boek geeft je inzicht in het concept van een businessmodel. Later in dit boek ga je dieper in op de verschillende onderdelen van een businessmodel en het werken met businessmodellen.

Deel II: Ontwikkel een winnend businessmodel

Deel II gaat diep in op de mechanismen van een businessmodel. Ik toon je verschillende hulpmiddelen die je kunt gebruiken voor het denken over en het structureren van je businessmodel. Met behulp van het businessmodelraamwerk van het Business Model Institute deel ik een businessmodel op in drie globale gebieden: aanbod, te gelde maken en duurzaamheid.

Deze drie gebieden worden opgesplitst in acht verschillende onderdelen:

- ✔ **Aantrekkelijkheid markt.** Kies de beste markt om je product in aan te bieden.
- ✔ **Unieke waardepropositie.** Creëer een uniek product met krachtige voordelen dat duidelijk apart staat op de markt.
- ✔ **Winstmodel.** Creëer nieuwe en innovatieve manieren om de omzet en winst te maximaliseren voor je aanbod.
- ✔ **Verkoopprestatiemodel.** Zelfs de beste uitvinding moet worden verkocht. Een degelijk en herhaalbaar verkoopproces completeert je sterke aanbod.
- ✔ **Aanhoudend concurrentievoordeel.** Creëer een businessmodel dat de competitie op een afstand en je winst hoog houdt.
- ✔ **Innovatiefactor.** Elke onderneming moet innoveren. Dit is de innovatie die jouw onderneming onderscheidt van die van de competitie.
- ✔ **Valkuilen vermijden.** Vele sterke businessmodellen gingen ten onder aan overmatig vertrouwen op een bepaalde klant, overheidsregulering, rechtzaken of natuurrampen.

- ✓ **Sierlijke exit.** Dit onderdeel is alleen relevant voor middelgrote en kleine ondernemingen, maar het is wel van vitaal belang. Veel te veel kleine ondernemingen bouwen een model op dat volledig hangt op de eigenaar. Deze businessmodel kunnen maar moeilijk verlaten of verkocht worden. Het is essentieel dat je een businessmodel opbouwt dat een sierlijke exit tegen een goede vergoeding mogelijk maakt.

Voor elk van deze onderdelen bespreek ik:

- ✓ hoe je je businessmodel moet ontwerpen;
- ✓ de voordelen en valkuilen;
- ✓ relevante casestudies;
- ✓ persoonlijke inzichten.

Aan het einde van dit deel moet je aan de hand van een snel en eenvoudig scoringsysteem een goed begrip hebben van de sterke en zwakke punten van je businessmodel.

Deel III: Omgaan met verandering

Er is maar één ding nodig om een goed businessmodel om zeep te helpen: tijd. Net als een rots die door druppelend water wordt uitgehold, zal tijd je businessmodel uithollen. Maar maak je geen zorgen. In dit deel laat ik je zien hoe je een verzwakkend businessmodel herkent en wat je ertegen kunt doen. Je ontdekt hoe alledaagse zakelijke problemen symptomen van problemen in het achterliggende businessmodel blootleggen. I laat je zien dat deze erosie van een businessmodel een reëel probleem is en hoe je met innovatie niet alleen dit probleem kunt oplossen, maar ook je businessmodel kunt verbeteren.

Deel IV: Verbeter je businessmodel

In deel IV duik je in het innovatieproces. Ik laat je zien waar en hoe je begint met de innovatie van je businessmodel, en ik bespreek verschillende innovatietechnieken die zich in de praktijk hebben bewezen. Je leest over de kracht van raden en hoe je dat benut voor je businessmodel.

Voor de moedigen heb ik een hoofdstuk over geavanceerde businessmodel-innovatie toegevoegd en bespreek ik mijn winstgevendste trucs. Natuurlijk is elke onderneming anders. Maar als je erin slaagt om een van deze geavanceerde innovatietechnieken voor je businessmodel toe te passen, dan kun je miljoenen verdienen. Dit zijn namelijk niet zomaar trucs, het zijn trucs die ik in de praktijk van succesvolle klanten heb geleerd. Deze slimme zakenmensen wisten hun businessmodel in de loop van decennia te innoveren en ontdekten daarbij vele

krachtige tactieken, zoals crowdsourcing, virtuele verkoopprocessen en verzekeringen.

Deel V: Het deel van de tientallen

Elk *Voor Dummies*-boek bevat dit deel, vol met handige en informatieve lijsten met tientallen. Blader naar hoofdstuk 23 voor inspiratie uit succesverhalen van andere ondernemingen en enkele alledaagse grappige zakelijke situaties.

Dit deel omvat ook een lijst met succesvolle businessmodellen, waarschuwingsignalen dat je mogelijk een probleem hebt, unieke innovatiebronnen, en zinnen en uitdrukkingen die je nooit met een bank of durfinvesteerder moet gebruiken.

De pictogrammen in dit boek

Bij het lezen van *Businessmodellen voor Dummies* kom je kleine afbeeldingen, de pictogrammen, in de marge tegen. Deze pictogrammen wijzen je op behulpzame informatie en belangrijke ideeën.



Dit pictogram wijst je een gelegenheid je businessmodel of je kennis over businessmodellen te verbeteren.



Sla dit pictogram niet over. Het wijst je op belangrijke informatie die kan voorkomen dat je later dure fouten maakt.



Ik heb een directe, frontale stijl die goed werkt met zakenmensen. En ik kan ook een dwarsligger zijn. Zie je dit pictogram, dan weet je dat je hier een tegendraadse of misschien brutale mening zult vinden.



Is er de mogelijkheid iets te verduidelijken aan de hand van een praktijkvoorbeeld, dan zal ik dat doen. Zakenmensen leren over het algemeen het meeste van voorbeelden die nauw aansluiten op hun eigen onderneming. Zie je dit pictogram, dan weet je dat je hier een casestudie uit de praktijk aantreft.



Dit pictogram attendeert je op concepten die je wilt onthouden. Met zoveel bewegende delen van een businessmodel, wil ik er zeker van zijn dat je de belangrijkste delen opvangt.

Hoe gaan we nu verder

Heb je het gevoel dat je al een goed begrip hebt van het concept van een businessmodel, spring dan gelijk naar deel II waarin ik het opsplitsen en scoren van een businessmodel bespreek. Voor mij is dit deel II het belangrijkste deel van

het boek. Aangezien de studie van businessmodellen vrij nieuw is, beschik je waarschijnlijk nog niet over een sjabloon voor een businessmodel of een schema voor een strategisch plan hebt. In de wereld van businessmodellen zit je vast en kom je niet verder dan ruwe schetsen op de achterzijde van een servetje. Deel II lost dit probleem op door je een structuur voor je businessmodel te geven in combinatie met een goed bruikbaar scoringsmechanisme.

Uiteindelijk zul je het meeste opsteken als je het boek als geheel leest. Vroeg of laat zul je je businessmodel moeten aanpassen of verbeteren. Je zult moeten weten hoe je zwakke punten opspoort en verhelpt voordat je concurrenten deze zwakheden kunnen uitbuiten. De delen 3 en 4 laten je precies zien hoe je dit moet doen.

Ik hoop dat je je businessmodel in je dagelijkse ondernemingsplanning en je strategiesessies kunt integreren. Over tien jaar zal deze tactiek standaard zijn. Slaag je er nu al in het businessmodel als centrale strategie in te zetten, dan heb je een voorsprong op de concurrentie.

Deel I

Aan de slag met businessmodellen

In dit deel...

- ✓ ontdek je wat een businessmodel is en waarom het belangrijk is. Inzicht in het concept van het businessmodel, en weten in hoeverre het anders is dan een ondernemingsplan, biedt de beste kans op succes.
- ✓ ontdek je hoe businessmodellen samenhangen met concepten als ondernemingsarchitectuur en winstformule.
- ✓ bekijk je voorbeelden van bedrijven die verschillende businessmodellen gebruiken. Leer je van de successen van ondernemingen als Amazon en Starbucks en van de zorgen van ondernemingen als Kodak en Blockbuster.
- ✓ laat je het traditionele ondernemingsplan het veld ruimen voor een businessmodelplan. Een goed businessmodel is altijd een winnaar.