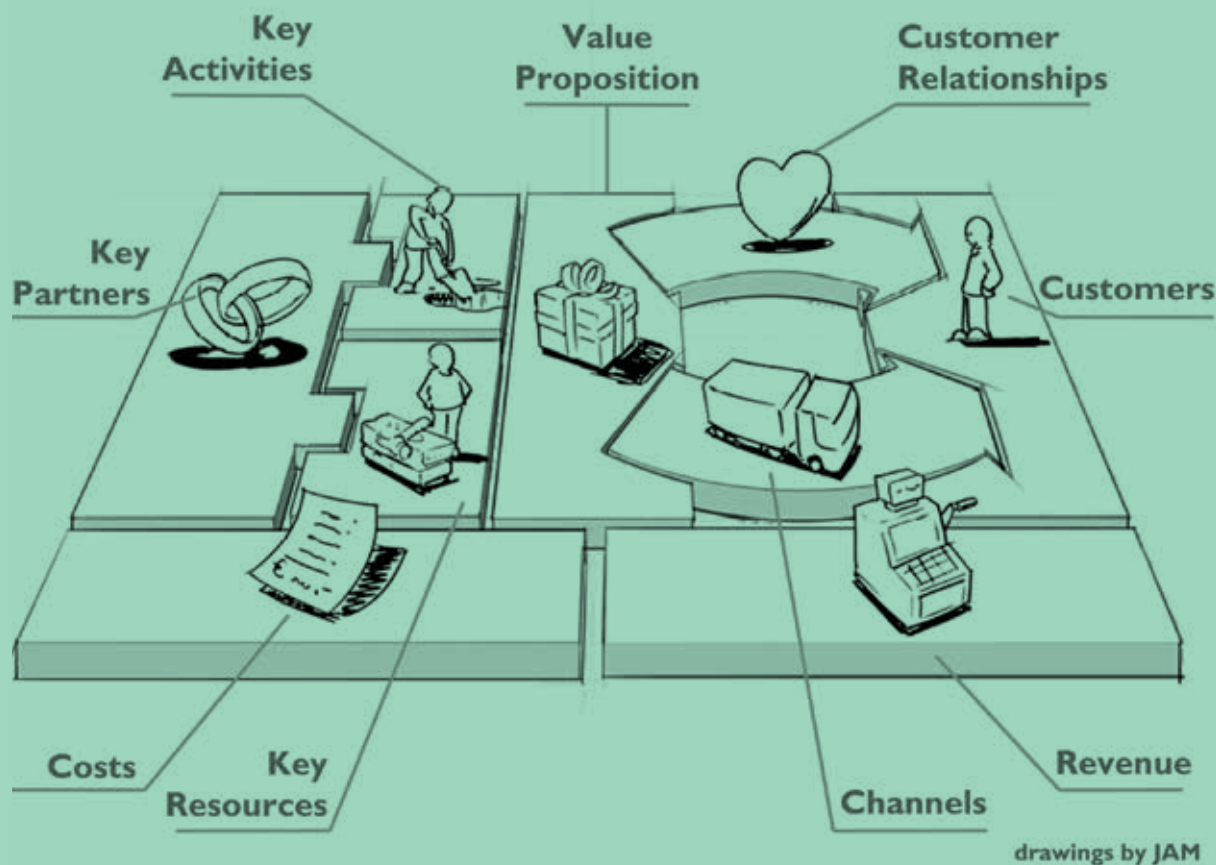


# Winst



‘Producten  
zijn makkelijk  
te kopiëren,  
maar goede  
business-  
modellen  
niet’



In het Business Model Canvas onderscheidt Alexander Osterwalder negen deelgebieden die allemaal op elkaar inwerken.

TEKST RONALD BUITENHUIS

FOTOGRAFIE SEBASTIAAN TER BURG

**Zo heb je een mooi businessmodel, maar net zo snel ook is het weer nagemaakt of achterhaald.**

**Het is vandaag de dag bijna niet bij te houden.**

**Hoe kun je winst blijven maken, de concurrent voorblijven? Of draait het straks niet meer om winst maar om andere toegevoegde waarde? DSM koopt geen chemicaliën meer, maar leest ze en zorgt dat ze teruggewonnen worden. Verkoopt Philips straks geen lampen meer, maar licht? 'Nieuwe businessmodellen vormen een tegenbeweging. Ze stellen de huidige economie ter discussie.'**

Mooi voorbeeld. Op een basisschool in Silicon Valley kregen kinderen de opdracht een 'eigen bedrijfje' te starten. Een jongen die trompet speelde, vond de blaastuit te groot en maakte zelf een iets kleinere met een 3D-printer en creëerde zo zijn eigen 'nichemarkt'. Je zult maar fabrikant in blaastuiten voor een trompet zijn en iedereen gaat dat doen... Misschien een wat serieuzer voorbeeld: de farmacie. Deze sector zou zomaar aan het einde van een levenscyclus kunnen zitten. Het gangbare businessmodel is passé. Veel medicijnpatenten lopen af en er zijn steeds minder onbekende ziekten waar nieuwe middelen voor ontwikkeld moeten worden. En als het al gebeurt, zijn de kosten daarvan torenhoog. Succes is niet gewaarborgd en de weg van laboratorium naar markt neemt een jaar of tien of langer in beslag.

Neem het Leidse biotechbedrijf Prosensa. Dat was al in de klinische fase 3 en de introductie van een medicijn tegen de ziekte van Duchenne leek nabij. De laatste test faalde echter, de beurskoers zakte in en miljoenen aan revenuen verdwenen als sneeuw voor de zon. Weg businesscase.

## Worsteling

Of het nu gaat om blaastuiten voor een trompet of om nieuwe medicijnen: de worsteling van bedrijven is feitelijk identiek. Hoe zorg ik ervoor dat mijn businessmodel toekomstbestendig is? Een vraag die steeds pregnanter wordt. Dankzij internet is bijna alles transparant en wat morgen bedacht is, is overmorgen gekopieerd. Vermoedelijk goedkoper. Neem Independer. Independer zorgt op zeker moment voor een aardverschuiving door verzekeringen te gaan vergelijken. Totdat twee jongens Betch oprichten en vol de concurrentie aangaan, omdat Independer niet objectief zou zijn. Het succes moet nog blijken, maar elk individu kan tegenwoordig de strijd met conglomeraten aangaan. De tijd dat we als businessmodel producten bedachten, maakten, in de winkel legden en hoopten dat ze verkocht werden, ligt inmiddels ver achter ons.

Maar wat is het volgende? Hoe blijf je onderscheidend van de concurrent? Wat is het model van de toekomst? Gelukkig zit iedereen met deze vraag. Facebook bediende zich van een briljant businessmodel, maar was amper naar de beurs of de jeugd - niet alleen die in Nederland - nam massaal afscheid. Instagram stapte moeiteloos in het gat. Twitter is veel geld waard, maar heeft nog nooit zwarte cijfers geschreven. Skype, WhatsApp, ze zijn handig, maar we gebruiken deze diensten vooral omdat ze gratis zijn. Degelijke businessmodellen liggen er niet aan ten grondslag, wel opportunisme.

## Eigen aannames

Het rechtvaardigt de vraag aan Patrick van der Pijl of er eigenlijk wel fatsoenlijk wordt nagedacht over businessmodellen. Of doen we maar wat? Van der Pijl is de Nederlandse 'Alexander Osterwalder'. Osterwalder bedacht het Business Model Canvas; Van der Pijl vertegenwoordigt hem in Nederland met Business Models Inc. 'Wat je overal in de wereld ziet, is dat er nauwelijks een infrastructuur is binnen bedrijven om over businessmodellen te praten. Waar gaan nu zes mensen een paar uur bij elkaar zitten om echt over dat onderwerp te discussiëren? Zelden wordt hierover in bedrijven één gemeenschappelijke taal gesproken.'

Hoe het wel moet? Goed voorbeeld vindt Van der Pijl Toyota. Daar dachten ze wél na en vroegen ze zich af: wie is nu eigenlijk onze klant? De dealer of de uiteindelijke autobezitter? Ze kwamen er niet uit. Van der Pijl:



'Dus is de conclusie: allebei. Het maakt ook niet uit dat zo'n vraag geen duidelijke keuze oplevert, als je er maar over hebt nagedacht en je organisatie er vervolgens op hebt ingericht.' Bedrijven blijven volgens Van der Pijl veel te veel hangen in de eigen aannames. Ze verzinnen een nieuw concept en denken dat de klant het wel zo zal willen. 'Ze vertrouwen op opinies en niet op feiten. Ik zou zeggen: ga de klant eens vragen wat die wil.' Bedrijven zijn naar de mening van Van der Pijl ook veel te weinig bereid om om zich heen te kijken en andere wegen te bewandelen. De muziekindustrie is een mooi voorbeeld. Wie het nu nog denkt te moeten hebben van klassieke dragers als albums en cd's, gaat onherroepelijk ten onder. Spotify keek hoe het anders kon en constateerde dat mensen gek werden van reclame en dj's. Klanten bleken best bereid een klein bedrag te betalen voor alleen muziek.

**VAN DER PIJL: 'BEDRIJVEN  
VERTROUWEN OP OPINIES EN NIET  
OP FEITEN. IK ZOU ZEGGEN: GA DE  
KLANT EENS VRAGEN WAT DIE WIL.'**

## Nieuwe concepten

Een businessmodel wordt volgens Alexander Osterwalder veel te veel gezien als een verdienmodel, terwijl het veel breder is. In het Business Model Canvas



## HOE BLIJF JE ONDERSCHIEDEND VAN DE CONCURRENT? WAT IS HET MODEL VAN DE TOEKOMST?

Alexander Osterwalder (links): Een businessmodel is veel breder dan alleen een verdienmodel.

onderscheidt hij negen deelgebieden die allemaal op elkaar inwerken: wie zijn je klanten, wat is de toegevoegde waarde, hoe onderhoud je contact met je klanten, via welke kanalen lever je, wat zijn de hulpbronnen, wie zijn je partners etc. Van der Pijl: 'In een goed businessmodel schaak je op meerdere borden en kijk je niet alleen naar opbrengsten.'

Zo ging gereedschapsfabrikant Hilti door een moeilijke periode doordat er concurrentie kwam uit lagelonenlanden. Een boormachine laat zich makkelijk namaken. Hilti ging te rade bij de klanten en constateerde dat uitval van machines hun grootste zorgenkind is. Dus verzoon Hilti een leen/leasesysteem, zodat klanten altijd over gereedschap kunnen beschikken. Ze braken dus met hun klassieke businessmodel door naar klanten te

luisteren en andere wegen te bewandelen die in andere branches heel gewoon zijn. We huren/leasen toch ook auto's? Zo zou de farmaciesector zich misschien moeten gaan afvragen of ze de slag niet zouden kunnen maken van pillen verkopen (lees: verdienmodel is geld verdienen aan ziek zijn) naar een preventieve aanpak: hoe zorgen we ervoor dat mensen gezond blijven? Het vergt wel lef om die stap te maken. Nespresso slaagde erin om de wereld te veroveren met nieuwe cups (met dank aan George Clooney). Waarom? Door met een compleet nieuw concept te komen.

## VAN DER PIJL: 'IN EEN GOED BUSINESSMODEL SCHAAK JE OP MEERDERE BORDEN EN KIJK JE NIET ALLEEN NAAR OPBRENGSTEN.'

### Keten omdraaien

Kledingconcern Zara was het beu om steeds maar achter trends aan te lopen en met overschotten de uitverkoop in te gaan. Ook dit concern draaide het om. Het keek in de winkels waar de klant behoefte aan had, wat de hardlopers waren in het schap, en laat nu in Spanje in no time nieuwe kleding maken, passend bij de trend van het moment. Binnen een paar dagen ligt de kleding in de winkel. Hoge marges want hip en gewild, en weinig restpartijen. Ze draaiden dus de keten om.

Dit laatste voorbeeld komt uit het boek *Briljante Businessmodellen* van Jeroen Kemperman, Jeroen Geelhoed en Jennifer op 't Hoog. Volgens hen zijn er drie criteria waaraan een businessmodel moet voldoen om briljant te zijn. Dat begint met een heldere visie en positionering: wie ben ik, wat voeg ik toe aan waarde, wie zijn mijn klanten? Vervolgens moet dat businessmodel verankerd worden in de organisatie en mag er niet van afgeweken worden. Het model moet baanbrekend zijn voor alle stakeholders, dus niet alleen geld genereren. Dat is namelijk de 'enge' definitie van een businessmodel: alleen de verdiencomponent. Kemperman geeft LinkedIn als goed voorbeeld. LinkedIn is niet leuk of hip, de site ziet er niet uit, maar we vinden inmiddels

dat we er niet meer omheen kunnen en loggen massaal in. Het aardige ervan is dat mensen zelf data aanleveren; dat kost LinkedIn helemaal niets. Het verdienmodel erachter is dat met name recruiters ervoor betalen. Het is een win-win-winsysteem voor klant, eigenaar en gebruiker. Ikea, ook zo'n mooie casus. Het Zweedse bedrijf vroeg zich ooit af of er geen betaalbare meubels konden komen. Het gebruikte (de onhandigen onder ons vinden: misbruikte) de klant om de meubels zelf in elkaar te zetten.

### Terug naar de klant

Kemperman: 'Ik denk ook dat het verkeerd zou gaan met Ikea als ze opeens in zee zouden gaan met hippe designers en dure meubelen. Dan wijken ze af van hun visie. Ze passen hun model nu beetje bij beetje aan door mensen de mogelijkheid te bieden om met een tabloid zaken samen te stellen en desgewenst thuis af te laten leveren.' In termen van Osterwalders Business Canvas: er wordt naar alle negen onderdelen van het model gekeken. Kemperman: 'Het voorbeeld van Ikea laat zien dat producten heel makkelijk te kopiëren zijn, maar goede businessmodellen niet. Eigenlijk is het onvoorstelbaar dat het concept van Ikea feitelijk nog niet is nagemaakt. Zo moeilijk lijkt het toch niet.'

Uiteraard is er qua businessmodellen de laatste decennia veel veranderd. Anderzijds valt dat ook wel weer mee, stelt Van der Pijl. 'Vroeger kwam de melkboer langs en wist hij precies wat elke klant wilde. In de loop der jaren zijn we vergeten ons af te vragen wat die klant echt wil. Dankzij met name internet is alles transparant geworden. De klant weet precies wat hij wil en wil dat ook op maat gemaakt geleverd hebben. De truc is dus om weer terug te gaan naar de klant en hem te vragen naar de echte behoefte. Vervolgens ga je dat in de organisatie op de beste manier borgen in productieprocessen.'

## KEMPERMAN: 'HET VOORBEELD VAN IKEA LAAT ZIEN DAT PRODUCTEN HEEL MAKKELIJK TE KOPIËREN ZIJN, MAAR GOEDE BUSINESSMODELLEN NIET.'

### Boormachine lenen

Zowel Van der Pijl als Kemperman stellen dus dat nieuwe businessmodellen beginnen met denken vanuit nieuwe richtingen - de gebaande paden verlaten of

ideeën afkijken bij andere branches. Maar ze blijven nog wel dichtbij de huidige economische infrastructuur. Business blijven doen, maar dan net even anders dan de concurrentie. Hoogleraar Jan Jonker van de Radboud Universiteit gaat een flink stuk verder. Sinds 2010 doet hij onderzoek dat is ingegeven door duurzaamheid, maar toch zijn veel van zijn publicaties te vinden onder de term 'nieuwe businessmodellen'. Beetje toeval die term, maar Jonker constateerde dat wie duurzaam wil opereren, er niet aan ontkomt om ook nieuwe businessmodellen te ontwikkelen. Volgens hem gaat het in de toekomst daarbij vooral om delen, ruilen en samen creëren.

De voorbeelden in die richting zijn naar de mening van Jonker inmiddels al zo talrijk dat het hem zou verbazen als het anders zal gaan. 'Groene stroom bedreiging voor grote energiebedrijven', citeert hij een openingskop van het FD van enkele maanden geleden. 'Dit artikel beschreef hoe steeds meer mensen lokaal stroom opwekken. Per buurt, per wijk. Buiten de grote energieleveranciers om. Het gaat nu nog maar om een schamele drie procent van het totaal. Maar alleen dat percentage al brengt stroomleveranciers in de knel. Moet je nagaan wat er gebeurt als dat vijftien procent wordt. We gaan auto's delen, bestellen straks bij Philips geen lampen meer maar betalen voor een gewenste hoeveelheid licht. DSM koopt geen chemicaliën meer in, maar leest ze. En zorgt ervoor dat die chemicaliën teruggewonnen worden. Duurzaamheid wordt verankerd in nieuwe businessmodellen. Een boormachine draait gemiddeld in totaal, geloof ik, zestien minuten. Waarom zou je die dan niet lenen?'

## JONKER: 'EEN BOORMACHINE DRAAIT GEMIDDELD IN TOTAAL ZESTIEN MINUTEN. WAAROM ZOU JE DIE DAN NIET LENEN?'

### Aardverschuiving

Jonker bereidt ons voor op een aardverschuiving. Het huidige transactiemodel - ik maak wat en jij koopt dat - gaat volgens hem volledig op de schop. Met kleine stapjes, maar onmiskenbaar. Jonker: 'Geld wordt een van de betaalmiddelen in plaats van de allesbepalende. Ik wil nu zorguren kunnen sparen op een aparte rekening om die later te verzilveren. Ik wil nu zelf stroom produceren





en een tegoed krijgen zodat ik deze terug kan krijgen als ik het wil. Burgers zetten samen een zorgcoöperatie op, kopen samen een windmolen.'

Maar ja, kan dat in een maatschappij die gedijt bij beurskoersen, pensioenuitkeringen die gebaseerd zijn op koerswinsten en Angelsaksisch denken in louter double digits? Het systeem zal inderdaad gaan schudden, voorspelt Jonker. 'Rutte II en duurzaam gaan niet samen. Als je verduurzaamt, heb je minder olie en olieverwante producten nodig. Dat zijn dus minder inkomsten voor de staat. En als we zelf energie opwekken, betalen we geen btw meer. Als we zelf groente verbouwen idem. Het BBP zal in elkaar zakken. Dat wil niet zeggen dat we er niets voor terugkrijgen, maar het systeem zal helemaal anders gaan functioneren. Rutte kan de banenmachine helemaal niet meer aanzetten, omdat we in een andere tijd leven. Als 3D-printen echt doorzet, gaan we zelf produceren. Ik weet niet wat het antwoord van een gemiddelde Nederlandse ondernemer daarop zal zijn, maar dat het gaat veranderen, dat businessmodellen compleet zullen veranderen, is volstrekt duidelijk.'

## JONKER: 'GELD WORDT EEN VAN DE BETAALMIDDELEN IN PLAATS VAN DE ALLESBEPALENDE.'

### Slow achterover hangen

Een slim idee zou kunnen zijn: ga 'inkt' voor 3D-printers verhandelen in alle soorten en maten en via zoveel mogelijk kanalen. Voordat iemand anders dat doet. Hoewel het gros van de bedrijven nog nauwelijks bezig is met dit soort thema's en nu vooral de voeten droog probeert te houden, ziet Jonker toch tekenen dat een omslag is ingezet. Unilever heeft niet voor niets het thema Living Planet omarmd.

Geld verdienen kan op veel manieren, betoogt Jonker. Een bouwbedrijf hoeft niet alleen stenen te stapelen, maar kan ook serviceconcepten verkopen. Een aannemer kan een weg aanleggen, maar ook zorgen voor onderhoud. In die zin vinden Kemperman, Van der Pijl en Jonker elkaar wel. Het gaat vooral om anders en creatief denken. Maar wat is nu de wijze les voor ondernemers die wel inzien dat businessmodellen eindig zijn, maar de volgende stap niet gemakkelijk kunnen of durven zetten? Eigenlijk zeggen ze alle drie hetzelfde. Jonker verwoordt het als volgt: 'Ga slow achterover hangen en vraag jezelf af waar jouw business over pakweg zeven jaar staat. Stap over de waan van de dag heen. Kijk vervolgens waar jij waarde kunt toevoegen en huur jonge mensen in die nu werkloos op de bank zitten en laat ze meedenken hoe je een nieuw businessmodel

kunt optuigen.' Wat zou het antwoord van de Eneco's van deze wereld bijvoorbeeld moeten zijn op burgers die eigen stroom opwekken? Jonker: 'Stroomadviseur worden misschien? Hoe wék ik elektriciteit op en hoe zorg ik dat ik het van A naar B krijg. Ook voor de aannemer zit er meer toegevoegde waarde in een serviceconcept dan in alleen een baksteen leveren. Nieuwe businessmodellen vormen een tegenbeweging. Ze stellen de huidige economie ter discussie.'

### Meer dan altruïsme

Wat vindt Jeroen Kemperman? Wordt delen/ruilen het nieuwe adagium? Hij kan zich zeker vinden in toegevoegde maatschappelijke waarde en duurzaam ondernemen. Hij zegt er nog wel iets bij: 'Duurzaam is goed, maar het moet meer zijn dan altruïsme, anders werkt of groeit het niet. Ik ken een voorbeeld van een ziekenhuis in India waar de oprichter betaalbare hartoperaties wilde laten uitvoeren. Voor arm en rijk. Op een gegeven moment had hij wel extra geld nodig voor nieuwe ziekenhuizen. Dat kon door rijkere mensen iets meer te vragen. Ik wil er maar mee zeggen dat winst maken en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) niet strijdig hoeven zijn. Alleen met fondsen en liefdadigheid kom je er niet. Winst en mvo kunnen prima samen gaan.'

## KEMPERMAN: 'DUURZAAM IS GOED, MAAR HET MOET MEER ZIJN DAN ALTRUÏSME, ANDERS WERKT OF GROEIT HET NIET.'

