

# Van business model canvas naar een lerende en integrale aanpak van ondernemen door middel van business modelling

Jeroen Kraaijenbrink en Frank Jan de Graaf

**SAMENVATTING** Het business model canvas is het afgelopen decennium populair geworden voor de ontwikkeling van organisaties en om ondernemerschap te faciliteren. Het model is ook in het hoger onderwijs populair als methode om te leren ondernemen. De populariteit neemt niet weg dat er vragen zijn over de effectiviteit van *business modelling* en de wijze waarop de aanpak het beste ingezet kan worden. In dit artikel brengen we deze ontwikkelingen samen door te laten zien hoe business modelling op vier verschillende manieren gebruikt kan worden voor het faciliteren van lerend ondernemerschap en het creëren van een lerende onderneming.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** In de dagelijkse praktijk lijkt het business model canvas geschikt voor het oplossen van heel veel problemen die betrekking hebben op de strategie en inrichting van een bedrijf. Dit artikel maakt duidelijk dat er verschillende vormen van business modelling bestaan en welke benadering geschikt is voor wat voor vraag in de praktijk.

## 1 Inleiding

*Business modelling* staat voor een ‘actieve analyse’ van een bestaande of nieuw op te richten onderneming. Deze analyse is gericht op het inzichtelijk maken van de manier waarop deze onderneming waarde creëert en deze waarde omzet in inkomsten (Teece, 2010). Een business model geeft daarmee de economische logica van de onderneming weer – dus hoe en waarom er geld wordt verdiend. In de praktijk betekent business modelling vaak dat mensen aan de slag gaan met een getekend model waarop ze (gewenste) bedrijfskenmerken zoals de waardepropositie en het verdienmodel kunnen invullen en bediscussiëren. Gezamenlijk krijgen ze zo een beeld van wat de onderneming is en wat er kan of zou moeten veranderen, waar verbeteringen

plaats kunnen vinden. Deze benadering wordt gecombineerd met de kracht van visualiseren en creativiteit. De verschillende disciplines in een onderneming worden samengebracht in een model waarmee betrokkenen aan de slag gaan. Inkoop, verkoop, marketing, productie en financiën komen allemaal samen. Met name het ‘doen’, het aan de slag gaan, wordt daarbij vaak als een verademing ervaren – als contrast met het klassieke ondernemingsplan. Dit maakt business modelling populair in de praktijk.

De populariteit van business modelling – en specifiek het business model canvas (BMC) – bewijst niet dat de methode ook effectief is. Na een inspirerende ‘canvas-sessie’ volgt al snel de vraag ‘en nu?’ en niet altijd wordt de diepgang bereikt die voldoende is om hiermee sturing te geven aan de onderneming. In dit artikel argumenteren we dat daarom een meer integrale benadering van business modelling gewenst is. In deze integrale benadering wordt het business model canvas niet op zichzelf staand bekeken maar gecombineerd met alternatieve vormen van business modelling en inzichten in het leerproces van ondernemers. Wanneer we business modelling goed willen gebruiken, moeten we weten hoe mensen leren op een manier dat ze hun nieuwe inzichten ook kunnen toepassen. Hoe het gebruikt wordt is misschien nog wel belangrijker dan het model zelf.

We zetten ons betoog in een aantal stappen uiteen. Om te beginnen, bespreken we het karakter van business modelling en de verschillende verschijningsvormen die er zijn. We laten daarbij zien dat er naast de ‘canvas’-aanpak nog drie aanvullende vormen van business modelling zijn die ondernemers nuttige inzichten kunnen verschaffen. Vervolgens gaan we vanuit een leerperspectief in op de verschillende rollen die business modelling kan

spelen. Door deze rollen te combineren met de vier vormen van business modelling zullen we zien dat een integrale aanpak van business modelling een veel bredere toegevoegde waarde kan hebben voor ondernemers dan bij het huidige BMC-gebruik het geval is.

## 2 Wat is business modelling en welke vormen zijn er?

Sinds het grote succes van het business model canvas (BMC) zoals dat is gepopulariseerd door Osterwalder en Pigneur (2010), lijkt er maar één benadering van business modelling te bestaan. Het BMC wordt veelal weergegeven op grote vellen papier met in het midden de 'waardepropositie' en daar omheen de klant waarvoor deze waardepropositie bedoeld is, de interne organisatie waarmee deze gerealiseerd kan worden en de financiële inrichting qua verdienmodel en kostenstructuur. In deze vorm is business modelling een integratief raamwerk: het business model als overzichtelijk kader dat de belangrijkste elementen van een bedrijf laat zien en de relaties daartussen. Naast het BMC zijn er andere modellen met eenzelfde insteek, waaronder het 'lean canvas' van Maurya (2012), de 'elements of a successful business model' van Johnson et al. (2008) en de 'strategieschets' van Kraaijenbrink (2015). Deze varianten verschillen in het aantal en soort elementen dat wordt onderkend en leggen daarmee het accent anders. In de basis is hun aanpak echter identiek: business modelling door middel van een integratief raamwerk.

Naast de BMC-aanpak waarin integratie het thema is, zijn er nog andere vormen van business modelling die voor ondernemers van toegevoegde waarde kunnen zijn. Op basis van Osterwalder, Pigneur en Tucci (2005) en Massa en Tucci (2014) komen wij tot een viertal praktisch relevante aanpakken die zich onderscheiden in hun mate van openheid en abstractie. In toenemende mate van concreetheit zijn dit 1) het BM als causaal model van oorzaak-gevolg relaties 2) het BM als grafisch, integratief raamwerk (waaronder het BMC), 3) het BM als archetype (ook wel ideaaltype) en 4) het BM als 'instance' – een concreet voorbeeld van een BM in de praktijk. De tweede aanpak hebben we hierboven reeds besproken en is het meest bekend. De overige drie aanpakken zullen we nu kort bespreken.

Bij BM als causaal model wordt de term business model gebruikt voor het weergeven van de causale logica – oorzaak en gevolg – van een onderneming. Anders dan bij het BM als integratief raamwerk, zijn er hier geen categorieën of elementen voorgestructureerd door middel van een raamwerk of canvas, maar ligt het accent op de unieke elementen en oorzakelijke relaties van het business model van een onderneming. Door middel van een 'causal map' wordt inzichtelijk gemaakt wat de belangrijkste keuzes zijn waarop het BM

is gebaseerd en wat daarvan de consequenties zijn. Hiermee wordt inzicht gegenereerd in hoe bepaalde keuzes of beslissingen in het business model elkaar beïnvloeden en welke acties er voor kunnen zorgen dat het BM verbetert. Veelal is daarbij het doel het creëren van 'virtuoze cycli' van elkaar versterkende keuzes en consequenties. Het werk van Casadesus-Masanell en Ricart (2011) is hiervan het bekendst.

De derde vorm van business modelling is het BM als archetype: een BM is hierbij een abstractie van een specifiek type BM dat in de praktijk voorkomt. Zo wordt er bijvoorbeeld gesproken over het 'advertentiemodel', het 'bait & hook'-model en het 'pay per use'-model. Anders dan bij de vorige twee vormen gaat het hierbij niet om een universele manier van modelleren (BM als integratief raamwerk) of het in kaart brengen van de oorzakelijke structuur van het BM (BM als causaal model), maar om het slim selecteren of combineren van reeds bestaande business modellen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een soort blokkendoos van reeds eerder bedachte, werkende BM-configuraties. Om dit te ondersteunen, worden in diverse papers en boeken typologieën of taxonomieën van business modellen behandeld waaruit de ondernemer kan putten. Voorbeelden daarvan zijn het boek van Gassmann et al. (2014) met daarin 55 business modellen of het oudere reeds uit 1998 stammende onderzoek van Timmers (1998).

De laatste vorm van business modelling die relevant is voor ondernemers, is het BM als 'instance'. Het BM is hier een 'instant model', een versimpeld beeld van een organisatie in de praktijk dat dient ter inspiratie. Qua rol is deze vorm vergelijkbaar met het BM als archetype. Het gaat hierbij echter niet om geabstraheerde typen, maar om concrete voorbeelden met hun details. Bij deze vorm van business modelling wordt een specifiek bedrijf als voorbeeld genomen en gekeken hoe daarvan geleerd kan worden en wat er van overgenomen kan worden. Hierbij wordt doorgaans met graagte verwezen naar businessmodellen die hun sector compleet op de kop hebben gezet zoals bijvoorbeeld Uber, Airbnb of booking.com. Door de rijkheid en aansprekendheid van concrete voorbeelden, kan deze aanpak de ondernemer inspireren door te kijken naar verschillende voorbeelden en te kijken op welk model zijn organisatie het meest zou moeten lijken en wat hij moet doen om tot (een variant van) dit voorbeeld te komen. Het komt overigens vaak voor dat een concreet voorbeeld verwordt tot een archetype naarmate dit voorbeeld vaker gebruikt wordt. Qua gebruik in de dagelijkse praktijk is het werken met archetypes en concrete voorbeelden echter wel verschillend omdat de mate van concreetheit en detaillering van elkaar verschillen.

We kunnen concluderen dat er verschillende vormen van business modelling zijn die elk hun eigen doelstelling hebben. In sommige vormen gaat het er om de relaties tussen verschillende onderdelen van een onderneming te laten zien. Dit kan als stroomschema worden opgevat (een causaal model), of het kan gaan om een soort dia van de gehele bedrijfsprocessen van een onderneming. Het BMC is een dergelijk integraal model. Deze eerste twee benaderingen zijn open, kunnen door deelnemers zelf worden ingevuld met verschillende eigen interpretaties. Bij het BM als archetype en het BM als 'instance' gaat het juist om het gebruik maken van business modellen die al elders gebruikt worden. Het BM is daarbij meer een soort inspiratie of benchmarking model. Het kan ondernemingen inspireren in het vinden van nieuwe verdienmodellen en organisatie modellen. De vier vormen zijn samengevat in tabel 1.

### 3 Ondernemerschap als responsief leerproces

Het BMC wordt vaak in één adem genoemd met ondernemerschap; vooral in het ondernemerschapsonderwijs. Wanneer we ondernemerschap beschouwen als het proces waarlangs een nieuwe organisatie of organisatieonderdeel wordt ontwikkeld om daarmee economische waarde te creëren, is direct duidelijk dat er een link bestaat tussen beide.

Duidelijk is dat verandering een kernelement is van beide, naast creatie, co-creatie en innovatie. Bij zowel business modelling als ondernemerschap is veelal geen sprake van een lineair stapsgewijs proces, maar weten ondernemers verschillende elementen uit hun omgeving met elkaar te verbinden. Hierbij gaat het om concepten als 'lean startup' (Ries, 2011; Blank, 2013) en 'effectuation' (Sarasvathy, 2001, 2008) – cyclische benaderingen van ondernemerschap met een nauwe verwantschap aan de 'behavioural theory of the firm'. Deze processen vragen van ondernemers een lerende houding en gedrag en leiden uiteindelijk tot nieuwe business modellen en nieuwe relaties tussen de ondernemer en zijn omgeving.

Onterecht bestaat nog steeds vaak de opvatting dat het ontwikkelen van een organisatie iets is dat voornamelijk door middel van denken tot stand komt: wanneer een ondernemer met een goed plan komt, is het daarna een koud kunstje. De praktijk is anders, en inmiddels geeft ook de wetenschappelijke litera-

tuur een volstrekt ander beeld. Actuele inzichten over hoe ondernemingen en ondernemers zich ontwikkelen, laten zien dat ondernemers al lerend ondernemen door te doen en in cognitief-emotionele processen te anticiperen en reageren op ontwikkelingen in de werkelijkheid (Sarasvathy, 2001, 2008; Cohen, 2007). In dit kader kan worden gesproken over ondernemerschap als responsief leerproces – een leerproces waarin ondernemers zowel proactief als reactief in interactie met de omgeving hun onderneming ontwikkelen.

Vanuit de verschillende literatuurstromingen die we in dit artikel bij elkaar brengen – business modelling, ondernemerschap en leren – is een veelheid aan procesmodellen beschikbaar die ons nader inzicht kunnen geven in het proces waarin de vier bovengenoemde BM-aanpakken kunnen worden gebruikt. Als we deze bij elkaar brengen, komen we tot grofweg vier stadia: verkennen, begrijpen, creëren en reflecteren (zie onder andere Bloom et al., 1956; Kolb, 1983; Shane & Venkataraman, 2001; en Osterwalder & Pigneur, 2010). Deze stadia zijn ook in het ontwikkelen van een onderneming te onderscheiden en hangen nauw samen met het leervermogen van de betrokkenen.

#### 3.1 Verkennen

In perioden waarin de onderneming in grote mate van onzekerheid verkeert, bijvoorbeeld als een onderneming net is gestart, is de verkennende fase cruciaal. In ondernemen zitten elementen van zoeken en verbinden. Sarasvathy (2001, 2008) deed hiernaar een zeer relevant onderzoek onder succesvolle ondernemers waarbij ze deze op basis van een scenario een onderneming lieten oprichten. Het overgrote deel van de ondernemers schreef geen ondernemingsplan, maar werkte vanuit het 'effect', vandaar de term 'effectuation'. Zij maakten gebruik van persoonlijke eigenschappen, een minimale investering en een stapsgewijze uitwerking van het bedrijfsidee. Op basis hiervan ontstond haar ondernemende leer- en onderzoeksmethodiek die op het volgende neer komt. Een ondernemer start met middelen die hij/zij beschikbaar heeft en probeert in samenwerking met mogelijke stakeholders uit de omgeving stapje voor stapje zijn/haar doel scherp te krijgen en te bereiken. Rationele analyse is hierbij belangrijk, maar kent ook veel beperkingen omdat de beschikbare informatie voor de ondernemer heel be-

**Tabel 1 Vier vormen van business modelling**

|                       | BM als causaal model        | BM als integratief raamwerk | BM als archetype         | BM als 'instance'            |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------|
| <i>Oriëntatie</i>     | Van open en abstract...     | →                           |                          | ...naar gesloten en concreet |
| <i>Bestaat uit</i>    | 'Virtuoze' causale cycli    | Voorgestructureerd canvas   | Typologieën van BMs      | Voorbeelden uit de praktijk  |
| <i>Accent ligt op</i> | Leggen van causale relaties | Invullen van componenten    | Kiezen van configuraties | Vertalen naar eigen situatie |

perkt is en het nog onduidelijk is wat het business model van de onderneming gaat worden.

De grote onzekerheid en openheid met betrekking tot het te ontwikkelen BM, maken dat business modelling in deze fase vooral een verkennende functie heeft. Business modelling helpt in deze fase ondernemers inzicht te krijgen in de beschikbare middelen, het huidige BM (voor zover daar sprake van is) en de mogelijkheden voor een nieuw BM. Hierbij ontdekken ze nieuwe mogelijkheden door te kijken naar business modellen die elders reeds worden gebruikt.

### 3.2 Begrijpen

Er zijn belangrijke verschillen tussen de verkennende fase en de begrijpende fase. In de verkennende fase kunnen meerdere en zelfs conflicterende inzichten, praktijken en benaderingen naast elkaar bestaan. Dit is uitermate zinvol omdat op deze manier snel een zo breed mogelijke kijk op de mogelijkheden en onmogelijkheden van het te vormen BM ontstaat. Op een gegeven moment dienen er echter keuzes gemaakt te worden om zo tot een coherent en geschikt BM te komen. Daarvoor is het van belang dat de ondernemer goed het proces begrijpt waarin het business model zich op dat moment aan het vormen is. Het gaat daarbij om begrip van de afzonderlijke elementen van het BM, maar ook om de relaties daartussen en de sterke en zwakke kanten van het BM. In deze begrijpende fase worden daarom vragen gesteld als: Wat mag kwaliteit ons kosten, wat willen onze belangrijkste klanten daarvoor betalen, en in hoeverre hebben we de benodigde competenties in huis om deze kwaliteit waar te maken?

### 3.3 Creëren

Een belangrijke aantrekkingskracht van business modelling is de nadruk op actie, het met z'n allen aan de gang gaan om een bedrijf verder te ontwikkelen. Deelnemers krijgen met z'n allen het gevoel dat ze een bedrijf (opnieuw) ontwerpen en ook daadwerkelijk met de realisatie bezig zijn in plaats van met het produceren van documenten. Dit sluit nauw aan bij de derde fase die we kunnen onderscheiden in het proces van responsief ondernemen, de fase van creatieve actie. Waar het bij de vorige twee fasen vooral ging om het verkrijgen van inzichten, gaat het in deze derde fase om het daadwerkelijk van de grond krijgen van de nieuwe of vernieuwde onderneming. Dit sluit ook nauw aan bij theorieën over hoe mensen leren. Van ware kennisoverdracht is namelijk pas sprake als betrokkenen daadwerkelijk wat met de kennis doen. Bij het creëren van een organisatie is daarbij het proces heel belangrijk. Mensen moeten een vergelijkbaar beeld van de organisatie krijgen. Daarom komen leren en creëren in deze fase samen. Dit proces gaat veel verder dan sessies waarin een business model wordt geschetst. Het

vraagt dagelijks werken aan de organisaties (Sarasvathy, 2001).

### 3.4 Reflecteren

Een gemakkelijk te vergeten, maar belangrijke laatste fase in het ontwikkelproces is reflectie, omdat hierin wordt gevoeld en nagedacht over wat te leren is uit de voorgaande processen en wat de volgende stappen moeten zijn. Ook wordt hiermee aandacht geschonken aan waarom bepaalde dingen wellicht anders zijn gelopen dan verwacht en hoe hier in de toekomst anders mee om te gaan. In dit kader is Schöns (1983) 'reflective practitioner' een belangrijk begrip. Een goede ondernemer is niet alleen in staat tot verkennen, begrijpen en creëren, maar is ook een professional, een 'reflective practitioner' die in staat is op zijn kennis, emoties en handelen te reflecteren, ziet waar dingen fout gaan, waar verbanden zijn te leggen en ook waar hij of zij zelf extra aandacht of bijsturing nodig heeft. In deze fase kijkt de ondernemer terug op het ontwikkelde business model en op het proces waarin dit is ontwikkeld. Ook wordt hierbij getoetst of de aangenomen geschiktheid van een bepaald type business model of de aangenomen causale verbanden binnen het business model correct zijn gebleken.

Hoewel er een zekere volgordelijkheid zit in deze vier fasen, is het belangrijk om op te merken dat de fasen in de praktijk door elkaar zullen lopen. Slechts zelden zal de ontwikkeling van een onderneming strak verlopen volgens een gefaseerd proces. Zo kan het zijn dat er gereflecteerd wordt op een handeling die betrekking heeft op een bepaald onderdeel van het business model, terwijl tegelijkertijd een ander onderdeel wordt verkend of getracht wordt een beter begrip te krijgen van een bepaald archetypisch business model dat relevant lijkt. Desondanks blijft het onderscheiden van de verschillende fasen zinvol omdat het business model daarin verschillende rollen speelt. Dit is in tabel 2 samengevat aan de hand van de centrale vragen per fase en per type business model.

## 4 Effectief gebruik van business modellen

Op basis van voorgaande analyse kunnen we nu vaststellen hoe de vier aanpakken van business modelling ingezet kunnen worden in de vier fasen van het proces van ondernemend leren. Zoals uit tabel 2 reeds blijkt, kan iedere aanpak in iedere fase van het proces een rol spelen. Zoals echter ook aangegeven, verschillen de vier aanpakken in het soort vragen dat ze vooral helpen te beantwoorden.

Het BM als causaal model gebruiken we voornamelijk als er vragen zijn over wat nu de belangrijkste factoren zijn in de onderneming die de onderneming succesvol maken. Hoe verdienen we eigenlijk ons geld en waar

**Tabel 2 Typen business modelling in de verschillende fasen van lerend ondernemen.**

| <i>Fase</i>        | <i>BM als causaal model</i>                                                 | <i>BM als integratief raamwerk</i>                                      | <i>BM als archetype</i>                                                               | <i>BM als 'instance'</i>                                                      |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Verkennen</i>   | Wat zijn de belangrijkste variabelen en relaties in het BM?                 | Hoe ziet het BM er in hoofdlijnen uit op de elementen van het raamwerk? | Welke bestaande archetypische BMs zijn er?                                            | Welke relevante organisaties in de sector of daarbuiten doen het goed?        |
| <i>Begrijpen</i>   | Welke keuze heeft welke consequentie en waarom?                             | Wat zijn de sterke en zwakke kanten van het in kaart gebrachte BM?      | Welke daarvan zijn geschikt voor mijn eigen organisatie?                              | Hoe ziet hun BM eruit en is dit geschikt voor mijn organisatie?               |
| <i>Creëren</i>     | Hoe kan ik virtueuze cycli creëren en vicieuze cycli elimineren in mijn BM? | Hoe kan ik concreet het geschetste BM realiseren of optimaliseren?      | Hoe concretiseer en combineer ik de geschikte archetypen naar mijn eigen organisatie? | Hoe vertaal ik het gekozen voorbeeld naar een BM voor mijn eigen organisatie? |
| <i>Reflecteren</i> | In welke mate is het gewenste resultaat bereikt en waarom wel of niet?      | In welke mate is het gewenste resultaat bereikt en waarom wel of niet?  | In welke mate is het gewenste resultaat bereikt en waarom wel of niet?                | In welke mate is het gewenste resultaat bereikt en waarom wel of niet?        |

verliezen we geld? We willen weten wat effect heeft op wat en waarom, zodat we zaken in de onderneming kunnen veranderen – of een nieuwe onderneming kunnen opzetten op basis van deze kennis. De kunst hierbij is ‘virtuoze cycli’ te creëren, zaken te veranderen die er toe leiden dat ook andere praktijken in de onderneming gaan veranderen. Negatieve, vicieuze cycli moeten doorbroken worden. Hierbij is het belangrijk ook vast te stellen wanneer een gewenst resultaat wel of niet bereikt wordt. Zonder duidelijke indicatoren voor succes heeft het geen zin een dergelijke benadering toe te passen, omdat juist deze indicatoren een cyclus zichtbaar maken en het (daarmee) mogelijk maken zaken zo nodig bij te sturen.

Wanneer we business modelling gebruiken om zaken te integreren – zoals bij het business model canvas – is het van belang om te beginnen met het startpunt van waaruit het BM verder uitgewerkt wordt. Dit kan het huidige BM zijn (bijvoorbeeld in het geval van een bestaande onderneming), maar ook belangrijke resources die een ondernemer heeft (een inside-out aanpak) of een belangrijke trend in de markt (outside-in aanpak). Zonder een dergelijk concreet startpunt bestaat het risico om te gaan zweven in de talloze mogelijkheden die er zijn om een bedrijf in te richten. Aan de hand van het uitgewerkte BM – compleet of delen daarvan – kunnen we sterke en zwakke kanten aangeven. Op basis daarvan kunnen we ook zien wat eventueel te veranderen is en waar quick wins zijn te behalen. Ook kunnen we doorredenerend vanuit een bepaald element van het BM ontdekken hoe de rest van het BM eruit zou kunnen zien. Startend vanuit de beschikbare middelen en partners kunnen we bijvoorbeeld inventariseren welke mogelijkheden er zijn voor een nieuwe waardepropositie of een nog niet bediend segment van de markt. Uiteindelijk leidt een dergelijke werkwijze dan tot een gewenst BM.

Het werken met archetypische business modellen, het derde type, is vooral zinvol wanneer een nieuw BM gezocht wordt. In plaats van zelf alles te bedenken, is het vaak eenvoudiger om inspiratie te zoeken bij bestaande archetypen of concrete ‘instances’. Wanneer we het archetype centraal stellen in de benadering moeten we eerst gaan kijken welke modellen er zijn. Idealiter gebeurt dit in eerste instantie zo open mogelijk, zodat vooral veel mogelijkheden de revue passeren. Anders is er kans dat nieuwe, wellicht kansrijke opties niet worden gezien. Vervolgens wordt gekeken welke modellen geschikt zouden zijn voor de situatie van de onderneming. De grote kunst bij deze benadering is de concretisering van de archetypen naar de eigen organisatie en het samenbrengen (configureren) van de verschillende bouwstenen tot een geheel. De beschikbare archetypen zijn namelijk vaak deeloplossingen die betrekking hebben op het verdienmodel of de waardepropositie. Het op een passende manier ‘aan elkaar lijmen’ van dergelijke bouwstenen vraagt hierbij de nodige aandacht.

De overtreffende trap van beter ‘goed gestolen dan slecht bedacht’ is business modelling als ‘instance’. Hierbij probeert de onderneming succesvolle praktijken te combineren en te vertalen naar de eigen situatie. Hierbij is een belangrijke uitdaging het vinden van een passend voorbeeld en het beoordelen van de geschiktheid daarvan. Vaak klinkt het in eerste instantie heel aantrekkelijk om de ‘Uber’ of ‘Airbnb’ van een bepaalde sector te zijn. De vraag is echter of en hoe de specifieke kenmerken en context van dergelijke business modellen te vertalen zijn naar de concrete en andere situatie waarin de ondernemer zich bevindt. Dit kan vaak alleen bij een heel specifieke innovatie en in een heel specifieke markt. Ook vraagt het om een wel-doordachte vertaalslag waarbij het verschil in context tussen de eigen organisatie en het gekozen voorbeeld goed meegenomen worden.

Nu we de vier BM-aanpakken langs de vier fasen van het proces van lerend ondernemen gelegd hebben, kunnen we constateren dat elke aanpak zijn eigen specifieke toegevoegde waarde kan hebben in elke fase van het proces. Daarbij liggen sommige combinaties wat meer voor de hand dan andere. Het BM als causaal model is bijvoorbeeld bij uitstek geschikt voor het verkrijgen van een goed begrip waarom een bepaald BM al dan niet zou functioneren (fase van begrijpen). Aan de andere kant biedt het BM als 'instance' juist veel houvast bij het verkrijgen van ideeën (verkennen) en het creëren van een nieuw of aangepast BM (creëren). Ondanks deze verschillen, blijft het als ondernemer echter onverminderd zinvol om in elke fase nadrukkelijk na te gaan welke aanpak of aanpakken het meest geschikt zijn voor de specifieke situatie van de ondernemer.

## 5 Tenslotte: naar een lerende en integrale aanpak van business modelling

In dit artikel zijn we ingegaan op wat business modelling is, welke vormen er zijn en hoe deze kunnen worden toegepast in de verschillende fasen van het proces van lerend ondernemen. Hieruit blijkt dat onder de overkoepelende term business modelling verschillende benaderingen bestaan waarbij soms het ontdekken van nieuwe mogelijkheden het belangrijkste is, soms het verkrijgen van inzicht in de huidige situatie en soms het verbeteren van bestaande ondernemingen. We constateren dat de vier benaderingen elk hun eigen toegevoegde waarde kunnen hebben in de verschillende fasen en dat het vooral afhangt van welke vraag de ondernemer op een gegeven moment bezig houdt, welke aanpak het meest geschikt is.

Gegeven de huidige dominantie van het BMC, willen we aan het slot van dit artikel nog stilstaan bij de (on)mogelijkheden van dit model. Uit onze inventarisatie blijkt dat het BMC door zijn open aanpak vooral geschikt is wanneer er reeds sprake is van een concreet startpunt – zoals het huidige BM, een concrete klantvraag of een waardevolle competentie. Immers, doordat het BMC alleen een leeg canvas biedt, biedt het als op zichzelf staand instrument weinig houvast om een effectief en creatief ontwerpproces in te gaan. Om tot nieuwe business modellen te komen, lijkt vooral een combinatie met BM-archetypen en 'instances' geschikt, omdat daaruit concrete inspiratie gehaald kan worden om de benodigde creativiteit in het proces te brengen. Vervolgens kan het BMC dan weer gebruikt worden om de opgedane ideeën te concretiseren en completeren tot een concreet en samenhangend BM voor de organisatie.

In deze complementariteit zit een interessante paradox. Enerzijds zijn het BM als archetype en het BM als 'instance' uitermate geschikt voor het verkrijgen van

nieuwe ideeën. Anderzijds wordt juist bij deze twee aanpakken gebruik gemaakt van BM's die er reeds zijn. Wellicht nog niet in de eigen organisatie of de sector, maar het gaat bij deze aanpakken per definitie om bestaande BM's. Echt radicaal nieuwe BM's zijn van deze aanpakken daarom niet te verwachten. Door hun openheid bieden het BM als causaal model en het BM als integratief raamwerk juist wel deze mogelijkheid. Deze twee aanpakken bieden juist weinig houvast om tot een dergelijk radicaal BM te komen. Het feit dat dus alle aanpakken op dit vlak hun beperkingen kennen, pleit er des te meer voor om ze in combinatie te gebruiken.

Het BMC is verder vooral geschikt om de componenten van een onderneming scherp in kaart te brengen. Daarmee is de benadering in de praktijk hoofdzakelijk inventariserend en loopt deze het risico dat voornamelijk naar de bouwstenen gekeken wordt en minder naar de oorzakelijke relaties daartussen. Hoewel Osterwalder en Pigneur (2010) ook expliciet het belang van deze relaties benadrukken, leert de praktijk dat dit met alleen het BMC als houvast lastig is. Het gebruik van business modelling kan pas echt leiden tot een verbeterd BM wanneer ook naar de causaliteit wordt gekeken. Immers, alleen als we goed begrijpen hoe de verschillende componenten met elkaar samenhangen en hoe ze elkaar positief of negatief beïnvloeden, weten we aan welke knoppen we moeten draaien om het BM daadwerkelijk te verbeteren. Dit pleit ervoor om het BMC ook in combinatie te gebruiken met de causale aanpak van business modelling.

Tenslotte moet – om business modelling goed te kunnen gebruiken – uiteraard ook rekening worden gehouden met hoe mensen en daarmee organisaties zich ontwikkelen. Business modelling is tot dusver een benadering die erg gericht is op creativiteit en ontwerpen. De fase van creëren lijkt daarom heel belangrijk. Business modelling kan echter nooit alleen daaruit bestaan. Het vraagt een voortdurende aandacht voor het complete proces van leren in een organisatie, voor alle vier genoemde fasen. Daarmee is dus ook reflectie een cruciaal onderdeel van het proces. Om echt effectief te kunnen zijn, zullen de betrokkenen dus niet alleen maar nieuwe ideeën ontwikkelen, deze ideeën aan elkaar relateren en implementeren, maar ook nadenken over alle stappen van het proces, en over wat er gebeurt in de groep, in de organisatie en bij mensen zelf. ■

Dr. Ir. J. Kraaijenbrink is strategie-adviseur, trainer en oprichter van de New Strategy Group.

Dr. F.J. de Graaf is lector corporate governance & leadership, CAREM, Hogeschool van Amsterdam.

## Literatuur

---

- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5): 63-72.
- Bloom, B.S., Engelhart, M.D., Furst, E.J., Hill, W.H., & Krathwohl, D.R. (1956). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. *Handbook I: Cognitive domain*. New York: David McKay Company.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J.E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89(1-2): 100-107.
- Cohen, M.D. (2007). Reading Dewey: Reflections on the study of routine. *Organization Studies*, 28(5): 773-786.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Harlow, England: Pearson.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12): 57-68.
- Kolb, D.A. (1983). *Problem management: Learning from experience. The executive mind*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kraaijenbrink, J. (2015). *The strategy handbook, Part 1: Strategy generation*. Doetinchem: Effectual Strategy Press.
- Massa, L. & Tucci, C.L. (2014). Business model innovation. In M. Dodgson, D.M. Gann, and N. Phillips (Eds.), *The Oxford handbook of innovation management*. Oxford: Oxford University Press, UK.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works*. Sebastopol, CA, USA: O'Reilly Media, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C.L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems* 16(1): 1-25.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Random House LLC.
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2): 243-263.
- Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham, UK & Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3): 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2): 3-8.