

Maak uw businessmodel toekomstbestendig

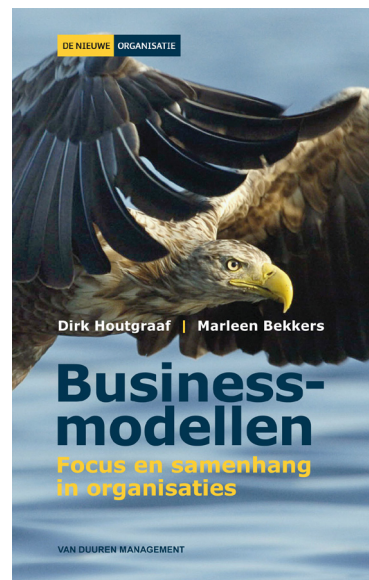
Veel managers hebben het gevoel dat ze met hun huidige businessmodel niet het onderste uit de kan halen. Dat er meer in zit, ook al gaat alles goed en worden de doelstellingen gerealiseerd. Andere managers realiseren zich dat hun businessmodel verouderd is, omdat er veel in de wereld om hun heen veranderd is of dat er binnenkort grote veranderingen op stapel staan. Het businessmodel moet worden aangepast. Maar hoe doe je dat?

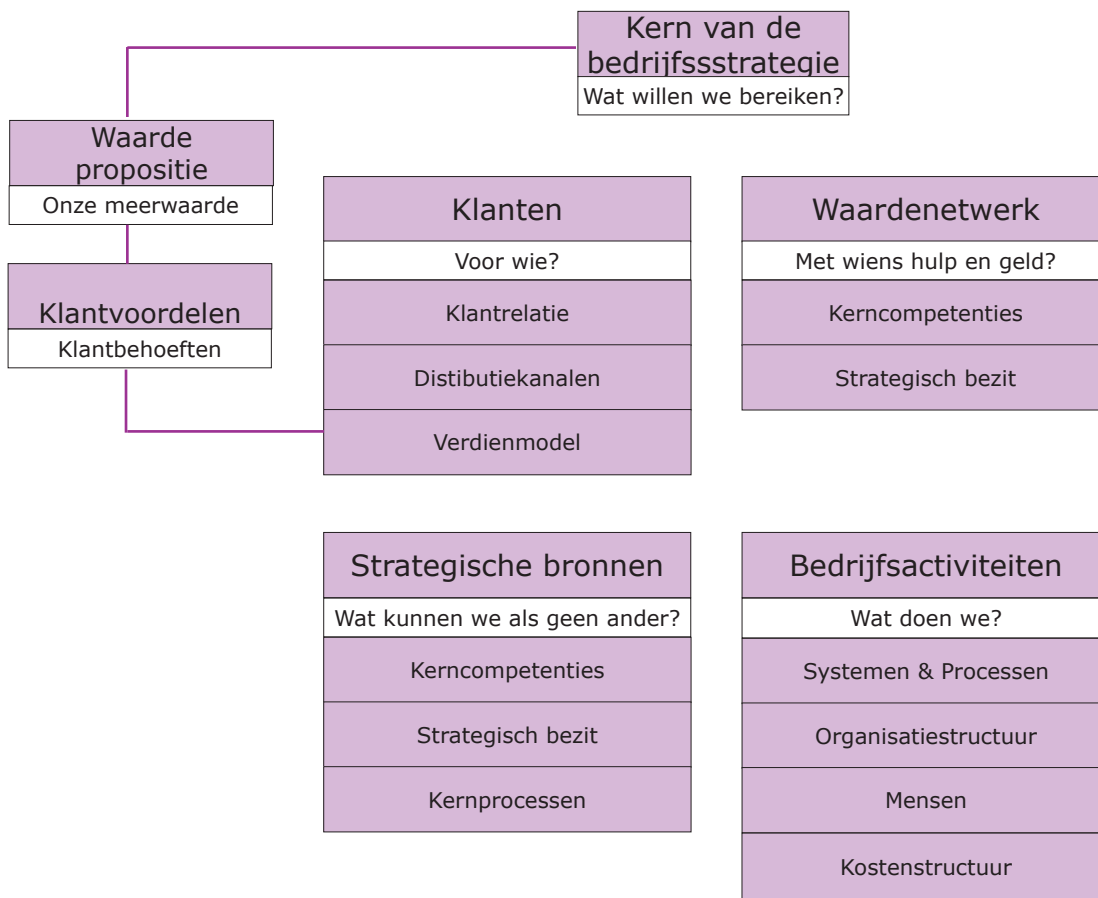
In vier stappen lopen wij met u door uw businessmodel heen. Wat gebeurt er als één onderdeel van het businessmodel verandert? Welke gevolgen heeft dit voor de andere bouwstenen in het model? Welke aanpassingen moet u maken en zetten deze aanpassingen zoden aan de dijk? Bent u hiermee gered voor de komende 3 tot 4 jaar?

Hoe ziet het businessmodel eruit waarmee we aan de slag gaan?

Het Businessmodel bestaat uit: de bedrijfsstrategie, de bedrijfsorganisatie en de verbindende tussenlaag, die ervoor zorgt dat het gat gedicht wordt tussen de bedachte strategie en het implementeren van deze strategische keuzes.

Het businessmodel operationaliseert de strategie en beschrijft hoe de strategische doelen op een profijtelijke, duurzame manier gerealiseerd moeten worden. Het kijkt dus niet alleen naar de strategie, maar maakt ook de vertaalslag naar de manier waarop de organisatie en de bedrijfsprocessen ingericht moeten worden. Het maakt expliciet hoe een onderneming zijn waarde organiseert en hoe het daarmee revenuen genereert. Revenuen moeten we breed zien. In het geval van organisaties met een winstoogmerk betekent dat meestal rendement. Voor not-for-profit organisaties zijn de beoogde revenuen bijvoorbeeld het aantal te verrichten behandelingen door een ziekenhuis of het aantal kinderen dat Unicef van voedsel voorziet.





De 4 stappen die gezet moeten worden

We zetten met elkaar 4 stappen, die ervoor zorgen dat aan het eind van de rit uw businessmodel weer up to date is.

- Stap 1:** Hoe ziet ons businessmodel er nu uit? Beschrijving huidige businessmodel.
- Stap 2:** Hoe verandert de wereld om ons heen? Externe analyse op hoofdlijnen en wat betekent dat voor ons huidige businessmodel; waar zitten de zwakke plekken?
- Stap 3:** Waar kan ik of moet ik mijn businessmodel aanpassen / versterken? Zijn er verschillende scenario's mogelijk? En welke is de beste?
- Stap 4:** Hoe kan ik mijn nieuwe businessmodel nog beter toekomstbestendig maken, waken voor consistenties en op reacties van andere spelers anticiperen?

Het is belangrijk dat bij het doorlopen van de vier stappen mensen uit de verschillende disciplines deelnemen. Zo weet u zeker dat aan alle relevante invalshoeken recht wordt gedaan. Immers controllers leggen andere accenten dan marketeers, dan IT-ers, etc. Bovendien is het voordeel dat er breed draagvlak ontstaat. En het is ook nog een spannend om met zijn allen aan de slag te gaan om de grondslag van de organisatie toekomstbestendig te maken.

Stap 1: Beschrijving huidige businessmodel

In de eerste stap staat uw huidige businessmodel centraal. In een interactieve werksessie van 1 dagdeel vullen we alle vakken van bovenstaande model in. Zoals gezegd worden werken we met een multidisciplinair team. Zo garanderen we dat alle noodzakelijke invalshoeken afgedekt zijn. Het analyseren van je huidige businessmodel levert ongetwijfeld spannende nieuwe inzichten op. Het vormt de basis voor innovatieve gedachten-experimenten, waarbij je aan de hand van het model alle gevolgen van kleine of grote aanpassingen op een rij kan zetten.

Aansluitend bespreken we met elkaar het totaalplaatje dat is ontstaan. We trekken met elkaar conclusies waar de crux per onderdeel zit. Vragen die we ons stellen zijn:

- > Hoe zit onze huidige businessmodel in elkaar?
- > Voelt het huidige businessmodel nog goed?
- > Halen we wel het onderste uit de kan, gezien onze kwaliteiten?
- > Is ons huidige model nog toekomstbestendig?

Ter afsluiting van deze eerste stap concluderen we met elkaar hoe succesvol we de komende jaren kunnen blijven zonder dat we dingen rigoureus veranderen. Kan het huidige businessmodel nog een tijdje mee en realiseren we dan gewoon onze doelstellingen?

Mocht dit zo zijn dan heeft deze eerste stap sowieso ideeën opgeleverd hoe het huidige businessmodel geoptimaliseerd kan worden. Het is dus hoe dan ook zinvol deze eerste stap te zetten. Het kan ook zijn dat we concluderen dat het de hoogste tijd is ons businessmodel te veranderen. Dan is het tijd om naar stap 2 te gaan.

Stap 2: De wereld om ons heen inventariseren

In deze 2e stap kijken we naar de grote veranderingen die in de afgelopen periode op ons af zijn gekomen en kijken we vooruit naar wat allemaal nog staat te gebeuren. Er komen vragen aan de orde als:

- > Wie zijn onze klanten, waardoor worden zij gedreven? Hoe veranderen hun behoeften en hoe beïnvloedt dat ons?
- > Wie zijn de belangrijkste partijen in onze sector, wat willen zij, wat motiveert hun? Denk aan concurrenten, alternatieven, stakeholders, toeleveranciers, etc.
- > Wie speelt welk spel en hoe goed doet eenieder dat?
- > Wat zijn de regels waaraan we ons moeten houden? Zijn die aan verandering onderhevig?
- > Welke grote veranderingen komen op ons af? Denk aan technologie, maatschappij, demografie, politiek, etc.

Dit inventarisatiewerk kan voor een deel van te voren plaats vinden. We zullen het tijdens de tweede werksessie aanvullen. In de interactieve sessie van 1 dagdeel comprimeren we de analyses tot de belangrijkste donderwolken die boven ons hoofd hangen en koppelen we dat aan de verschillende bouwstenen van ons businessmodel. Overigens gaan we natuurlijk ook op zoek naar de positieve dingen waar we gebruik van kunnen maken om zo inspiratie op te doen waar we ons businessmodel kunnen versterken.

Aan het einde van deze tweede stap concluderen we met elkaar waar de grootste zwakten in ons huidige businessmodel zitten en waar de meest kansrijke aanknopingspunten zijn. Deze vormen de basis voor stap 3.

Stap 3: Uw businessmodel aanpassen

In deze stap gaan we op basis van de conclusies van de tweede stap het businessmodel aanpassen om ons te wapenen tegen de lastige zaken die we tot op heden veronachtzaamd hebben en optimaal gebruik te maken van onze positieve mogelijkheden.

We gaan in teams aan de slag en werken (afhankelijk van de grote van de groep) 2 of 3 nieuwe scenario's uit waarmee we in de toekomst sterk blijven. Bij ieder deze scenario vertrekken we vanuit een andere externe trigger. We bekijken aan de hand van het model alle gevolgen van deze verandering. Het aanpassen van één van de bouwstenen heeft immers onmiddellijk gevolgen elders in het businessmodel: actie = reactie. Je stelt jezelf steeds de vraag: 'als dit.. wat gebeurt er dan met...?'

We kijken niet alleen naar de dwarsverbanden, we zoeken vooral naar nieuwe mogelijkheden om ons businessmodel te versterken.

Vragen die we onszelf tijdens het uitwerken van het nieuwe businessmodel stellen zijn o.a.:

- > Hoe ziet in deze omstandigheden ons meest ideale businessmodel eruit?
- > Welke rol moet onze organisatie spelen en waarom kunnen wij dat beter dan anderen?
- > Welke oneffenheden blijven erin ons model zitten en hoe rampzalig zijn die?
- > Welke andere partijen hebben we nodig om het zo goed mogelijk te doen? Met wie moeten we gaan samenwerken?
- > Wat zijn de gevolgen voor de andere spelers?

Als de scenario's eenmaal zijn uitgewerkt presenteren we de scenario's aan de andere teams. Met elkaar besluiten we welk scenario het meest kansrijk lijkt. We kijken of we dit scenario nog kunnen versterken met behulp van de ideeën uit de andere uitgewerkte scenario's. Deze sessie duurt 2 dagdelen.

Stap 4: Het nieuwe model checken op toekomstbestendig

Als we eenmaal ons nieuwe businessmodel hebben ingevuld komt de laatste stap. We kijken of we het businessmodel nog beter op de toekomst kunnen afstemmen. We doen dit door tijdens de laatste sessie van 1 dagdeel ons te richten op twee zaken.

1. We checken ons businessmodel op drie factoren die we zelf in de hand hebben en die het businessmodel robuuster maken. Dit zijn:

- a. Unicitéit: hoe uniek is ons businessmodel?
- b. Efficiency: hoe efficiënt is ons businessmodel? zit er geen vet meer op het bot?
- c. Fit: hoe sterk is de interne consistentie van de verschillende bouwstenen? Werken ze in onderlinge samenhang aan één eindresultaat. En de FIT met de huidige organisatie in de zin van 'kunnen WIJ het'?

2. We proberen in te schatten hoe de andere partijen in het veld gaan reageren op ons nieuwe aanpak. Welke reacties lokt ons nieuwe businessmodel uit? We vragen ons af of we hierop kunnen anticiperen, zodat ons model nog onaantastbaarder wordt.

- a. Blijven we zo lang genoeg voldoen aan gewenste klantvoordelen?
- b. Kunnen we anticiperen op wat onze concurrent gaat doen?
- c. Kunnen we met derde samenwerken om onszelf nog sterker te maken?
- d. Zijn er nog andere bronnen om onszelf sterker te maken?

Als deze vier stappen zijn doorlopen is uw businessmodel toekomstbestendig! De blauwdruk ligt klaar, nu nog implementeren. Van kennis naar actie is de slag die dan volgt.

Over ICSB

ICSB Marketing en Strategie is een Rotterdams marketing en strategisch adviesbureau. Wij ondersteunen uw marketingstrategie met gefundeerd marktonderzoek, wij stellen samen met uw managementteam een strategisch plan op, wij helpen met het invoeren van klantgericht beleid (CRM) en stimuleren innovatie door het ontwikkelen van Blue Ocean-concepten en nieuwe business modellen.

Wij beschikken over 20 jaar ervaring in onderzoek, advies en trainingen binnen het vakgebied van marketing en strategie. Hierdoor zijn we als geen ander in staat uw commerciële situatie snel te doorgronden en verbeteringen aan te dragen met als doel u succesvoller te maken.

Meer weten over het toekomstbestendig maken van uw business model?
Neem contact op met Marleen Bekkers via 010-4528602 of marleen.bekkers@icsb.nl.

Voor referenties en artikelen kunt u ook kijken op www.icsb.nl