

---

**Expert paper:** nieuwe manieren van innoveren  
**Auteur:** Paul Heijmering SMP  
**Datum:** mei 2011

---

**‘Het gaat niet zozeer om kennis, maar vooral om verbeeldingskracht’ staat er op een van de sheets van Matt van der Poel (partner Fresh Forward) tijdens de NIMA Expert Class nieuwe manieren van innoveren op 14 april 2011 in Hilversum. De expert class leerde de aanwezige marketeers de theorie achter het vernieuwen van het businessmodel en het toepassen hiervan, zodat ingespeeld kan worden op de behoeftes van klanten en de concurrentie voorgebleven kan worden. Een interessante kijk op de wereld van businessmodelinnovatie.**

Is het drankje van Red Bull, de spaarlamp en de Toyota Prius nu een *echte* innovatie? En de Gillette Fusion? Een korte oefening vormde de aftrap van de dag in het inspirerende pand van Fresh Forward in Hilversum. Een dag over nieuwe manieren van innoveren. Nadenken over je businessmodel. Zijn er andere manieren om met partners en klanten samen te werken? Hoe kom je tot een goed businessmodel en wat zijn de businessmodellen voor de toekomst? Waarvoorheen het accent lag op de invulling van bestaande modellen, zijn bedrijven die de essentie van hun businessmodel veranderen nu juist succesvol. Zij creëren een model en structuur die de strategie ondersteunt in plaats van deze te blokkeren. Nieuwe bedrijfsmodellen kunnen markten tot stand brengen en concurrerende structuren veranderen.

#### **Het businessmodel van Osterwalder en Pigneur**

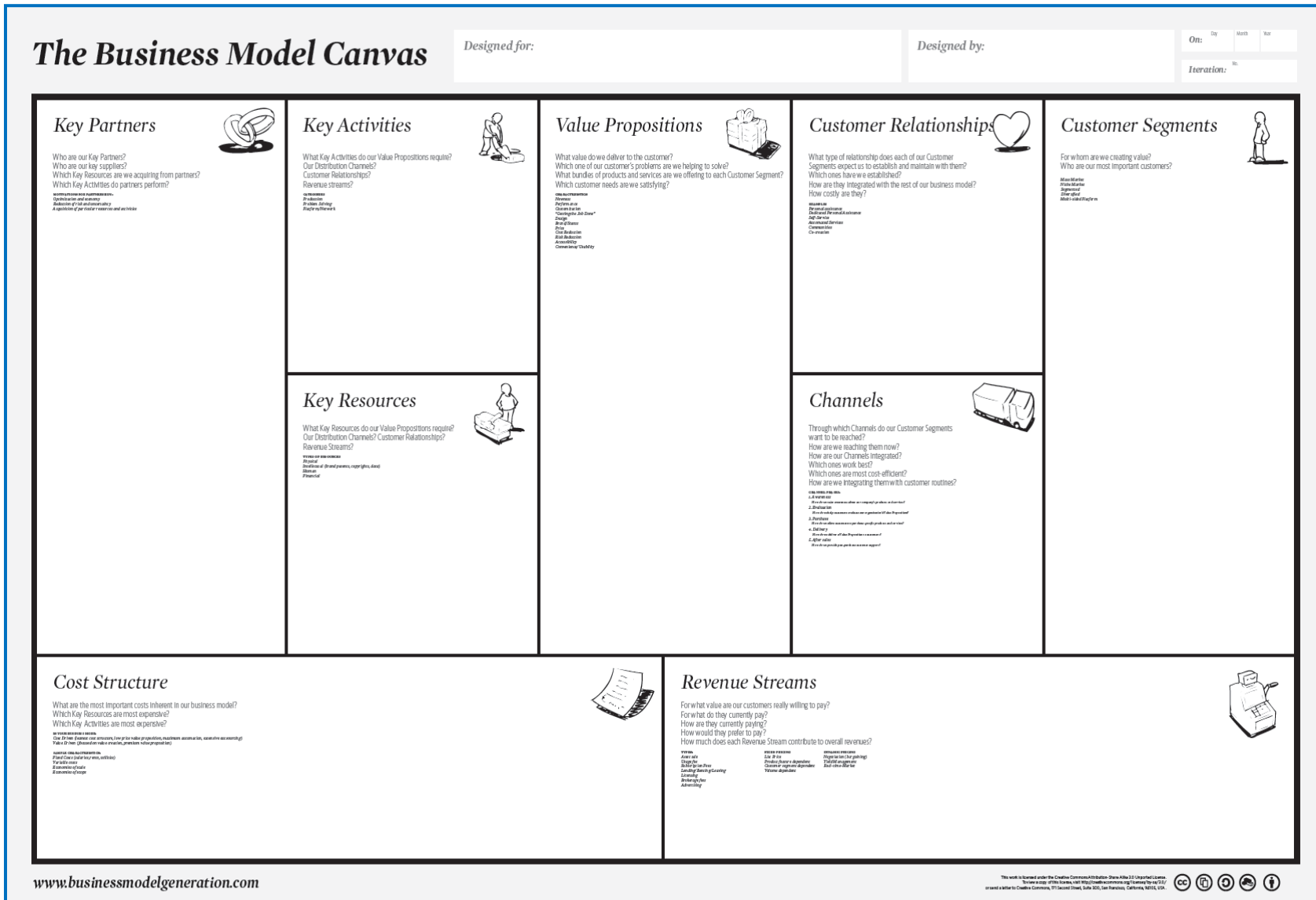
Hoe kom je nu naar een nieuwe manier van innoveren? Kris Brees (partner ICSB) nam ons mee. Waarom moet je innoveren? Steeds hetzelfde blijven doen als gisteren zal je niet verder brengen, tenzij je in de markt opereert van de Zwaluw lucifers. Je zult andere dingen moeten doen, je blijven ontwikkelen.

Echte innovaties zijn innovaties zijn op je businessmodel. Op een andere manier met de mix van klantsegmenten, waardeproposities en b.v. de kostenstructuur omgaan. Maar businessmodelinnovatie is niet nieuw. Toen de oprichters van Diners Club in 1950 de creditcard introduceerden deden ze aan businessmodelinnovatie. Hetzelfde geldt voor Xerox, toen het in 1959 het leasen van kopieermachines en betaling per kopie introduceerde. Maar de schaal en snelheid waarmee innovatieve businessmodellen het industriële landschap veranderen is groter dan ooit. Het is van groot belang om de uitdaging van businessmodelinnovatie te begrijpen en methodisch aan te pakken.

*‘Een businessmodel beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt’.*

Hoe creëren, leveren en behouden we waarde voor bedrijven, klanten en de maatschappij? Nieuwe stijl innovatie speelt schaak op meerdere borden tegelijk, op de oude manier op slechts één. Het businessmodel van Osterwalder en Pigneur gaat hier verder op in (figuur 1).

Waar sommige modellen zich verliezen in een grote omvang, past dit model keurig op een A4. En dat is ook precies de bedoeling. Het helpt daardoor snel de huidige manier van waardecreatie te beschrijven en legt daarmee ook snel bloot waar de kansen liggen voor vernieuwing.



Figuur 1

De negen bouwstenen laten de logica zien van hoe een bedrijf geld wil gaan verdienen. Zij omvatten de vier hoofdgebieden van een onderneming: klanten, aanbod, infrastructuur en financiële levensvatbaarheid. Het businessmodel is als een blauwdruk voor een strategie die geïmplementeerd gaat worden door organisatiestructuren, processen en systemen. Een deel van de organisatie focust op kostenreductie/efficiency, een deel op waardecreatie. Daar zit een scheidslijn tussen, het zijn te vaak twee aparte werelden. Zie de parallel met de linker- (logica) en rechter (emotie) hersenhelft.

Bouwsteen	Omschrijving	Hoofdvragen
1. Klantsegmenten	definieert de verschillende groepen mensen of organisaties die een onderneming wil bereiken en bedienen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor wie creëren we waarde?</li> <li>• Wie zijn onze belangrijkste klanten?</li> </ul>
2. Waardeproposities	de bundel van producten en diensten die waarde creëert voor een specifiek klantsegment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke waarde leveren we aan de klant?</li> <li>• Welk probleem van onze klant helpen we oplossen?</li> <li>• Welke PMC's kennen we?</li> </ul>
3. Kanalen	beschrijft hoe een bedrijf met zijn klantsegmenten communiceert en ze bereikt om een waardepropositie te leveren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Via welke kanalen willen onze klantsegmenten worden bereikt?</li> <li>• Hoe zijn onze kanalen geïntegreerd?</li> </ul>
4. Klantrelaties	beschrijft de soorten relaties die een bedrijf aangaat met specifieke klantsegmenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat voor soort relatie verwacht elk van onze klantsegmenten?</li> <li>• Welke klantrelaties zijn we al aangegaan?</li> </ul>
5. Inkomstenstromen	representeert de cash die een bedrijf genereert uit elk klantsegment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor welke waarde zijn onze klanten echt bereid te betalen?</li> <li>• Hoe zouden zij het liefst betalen?</li> </ul>
6. Key resources	beschrijft de belangrijkste assets die nodig zijn om te zorgen dat een businessmodel werkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke key resources vereisen onze waardeproposities, klantrelaties, inkomstenstromen en onze distributiekkanalen?</li> </ul>
7. Kernactiviteiten	beschrijft de belangrijkste dingen die een bedrijf moet doen om te zorgen dat zijn businessmodel werkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke kernactiviteiten vereisen onze waardeproposities, klantrelaties, inkomstenstromen en onze distributiekkanalen?</li> </ul>
8. Key partners	beschrijft het netwerk van leveranciers en partners die zorgen dat het businessmodel werkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de belangrijkste kosten die inherent zijn aan ons businessmodel?</li> <li>• Welke key resources zijn het duurst?</li> </ul>
9. Kostenstructuur	beschrijft alle kosten die worden gemaakt om een businessmodel te laten werken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie zijn onze key partners?</li> <li>• Welke kernactiviteiten voeren onze partners uit?</li> </ul>

## Te lang doorgaan

Een goed voorbeeld van te lang doorwerken in het bestaande businessmodel is de rekenliniaal van Aristo. Aristo was een gerenommeerd Duits rekenliniaalmerk. Het was vooral geliefd bij technici, want naast de mogelijkheid tot het uitvoeren van gecompliceerde berekeningen, was het ook mogelijk de goniometrische waarden (verhoudingen) van hoeken rechtstreeks af te lezen. De linialen waren vooral uniek door de gebruikte druktechniek. Er werd een nieuwe innovatie bedacht, de pocket size liniaal. Maar op een dag was het over: de rekenmachine kwam, en daarmee was het tijdperk van de liniaal én van Aristo voorbij.

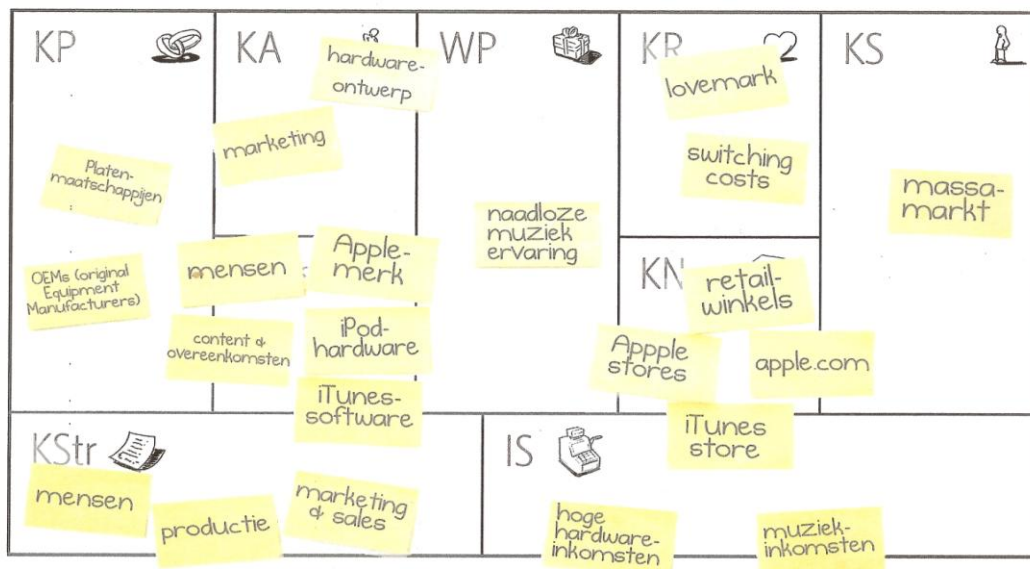
Aristo had haar eigen blinde hoek gecreëerd. Andere voorbeelden zijn de videowinkels en Kodak. Wie denkt dat het pocketboek het eeuwige leven heeft, heeft het waarschijnlijk mis, het is in de USA inmiddels ingehaald door de e-reader.

Hilti deed het anders. Hilti is een bekend merk boormachines in de B2B markt, een topmerk van professionele machines. De bouwsector is echter onder druk gekomen, waardoor er nog meer focus kwam op de kosten. Lage lonen landen als China kunnen de machines vrij makkelijk kopiëren, en er gelden geen invoerbepalingen. Dat betekende dat op de linkerkant van het model (costs, key activities) Hilti de strijd zou gaan verliezen.

Stilstand van apparatuur kost geld, niet het apparaat zelf. Dat wetend, zette het Hilti aan tot een nieuw verdienmodel, namelijk fleetmanagement. Niet langer wordt er één keer per 15 jaar een apparaat verkocht, maar worden machines voor een vaste prijs per jaar verhuurd. De klant tekent nu één keer een contract en heeft cost control. Dit vereist veel van de organisatie, bijvoorbeeld in termen van klantcontact en distributie. Fleetmanagement gooide bij Hilti alles om, het had impact op alle 9 bouwstenen. En daardoor is Hilti nog steeds een winstgevend bedrijf. Hilti beheert momenteel via dit concept meer dan 1 miljoen machines wereldwijd.

## In praktijk: Apple

In 2001 lanceerde Apple zijn iconische portable mediaplayer, de iPod. Het werkt in combinatie met de iTunes software. De software biedt ook een naadloze verbinding met Apple's online Store, zodat gebruikers content kunnen kopen en downloaden. Deze sterke combinatie van apparaat, software en online winkel zette al snel de muziekbranche op z'n kop en gaf Apple een dominante marktpositie. Toch was Apple niet het eerste bedrijf dat een portable mediaplayer op de markt zette. Hoe wist Apple z'n dominante positie te verwerven? Omdat het bedrijf concurreerde met een beter businessmodel. Aan de ene kant bood Apple de gebruikers een naadloze muziekervaring door zijn onderscheidend vormgegeven iPod-apparatuur te combineren met iTunes.



Apple's waardepropositie is klanten de mogelijkheid bieden om gemakkelijk digitale muziek te zoeken, te kopen en te genieten. Aan de andere kant moest Apple, om deze waardepropositie mogelijk te maken, deals sluiten met alle grote platenmaatschappijen om 's werelds grootste online muziekbibliotheek op te zetten. De truc? Apple verdient het grootste deel van zijn muziekgerelateerde inkomsten met de verkoop van iPods, terwijl de integratie met de online muziekwinkel wordt gebruikt om zich te beschermen tegen concurrenten.

### Patronen

Er zijn businessmodellen met dezelfde kenmerken, dezelfde rangschikkingen van de bouwstenen of dezelfde gedragingen. Deze punten van overeenkomst heten businessmodelpatronen. Er zijn vijf patronen:

1. De Long Tail: het draait hier om minder van meer te verkopen. Focus op het bieden van een groot aantal nicheproducten die op zichzelf allemaal relatief infrequent verkocht worden. Deze businessmodellen vergen weinig voorraadkosten en sterke platforms om de nichecontent direct beschikbaar te maken voor geïnteresseerde kopers.
2. Ontbundeling: er zijn drie fundamenteel verschillende typen business: klantrelatie-, productinnovatie- en infrastructuurbusiness. Elk type stelt verschillende economische concurrentie- en culturele eisen. De drie typen kunnen naast elkaar bestaan, maar in het ideale geval zijn ze ontbundeld in afzonderlijke entiteiten om conflicten en ongewenste compromissen te vermijden.
3. Multi-Sided Platforms: hier worden twee of meer verschillende maar onderling afhankelijke groepen klanten bij elkaar gebracht. Deze platforms zijn alleen van waarde voor de ene groep klanten als de andere groepen klanten ook aanwezig zijn.
4. Gratis: tenminste een substantieel klantsegment kan continu profiteren van een kosteloos aanbod. Niet-betalende klanten worden gefinancierd door een ander deel van het businessmodel of door een ander klantsegment.
5. Open: deze modellen kunnen worden gebruikt door bedrijven om waarde te creëren en te behouden door systematische samenwerking met externe partners.

Een paar voorbeelden. LEGO is bekend van de in elkaar klikkende bouwblokken. Behalve gebruikers te helpen hun eigen LEGO-sets te ontwerpen, verkoopt LEGO nu ook door gebruikers ontworpen sets, online via haar site. Sommigen verkopen goed, anderen minder. Waar het LEGO om gaat, is dat deze sets een uitbreiding zijn van een productielijn die voorheen gericht was op een beperkt aantal bestsellerkits. Zo is het de eerste stap op weg naar een alternatief voor het traditionele massamarktmodel.

Interessant is de zogenaamde Bait & Hook (lokaas en haak) methode. Gillette is er groot mee geworden: de houder wordt tegen een lage prijs verkocht, om daarna vraag te creëren voor de werkwepmesjes. Dit patroon is populair in vele sectoren, zoals bij printers en de telecombranche.

De verschillende patronen naast elkaar:

	De Long Tail	Ontbundeling	Multi-sided	Gratis	Open
<b>Context</b>	Waardepropositie alleen gericht op de meest winstgevende klanten	Geïntegreerd model combineert infrastructuur management, productinnovatie en klantrelaties onder een dak	Eén waardepropositie is gericht op één klantsegment	Een hoge kosten waardepropositie wordt alleen aan betalende klanten aangeboden	Ideeën worden alleen binnen bedacht, resultaten alleen binnen benut
<b>Probleem</b>	Het aanspreken van minder winstgevende segmenten met specifieke waardeproposities is te duur	Kosten zijn te hoog. Verschillende conflicterende organisatieculturen zijn gecombineerd in een entiteit, waardoor compromissen ontstaan	Onderneming slaagt er niet in potentiële nieuwe klanten te werven	De hoge prijs schrikt klanten af	R&D is duur en/of productiviteit gaat omlaag
<b>Oplossing</b>	De nieuwe waardepropositie is gericht op een groot aantal van oudsher minder winstgevende niches, die bij elkaar winstgevend zijn	De business wordt ontbundeld in drie afzonderlijke modellen die zich bezighouden met infrastructuur, productinnovatie en klantrelaties	Een propositie die toegang geeft tot een bestaand klantsegment wordt toegevoegd, bv een game console fabrikant geeft software ontwikkelaars toegang tot zijn gebruikers	Verschillende waardeproposities worden aangeboden aan verschillende klantsegmenten met verschillende inkomstenstromen, waarvan er een gratis of tegen zeer lage kosten is	Interne R&D resources worden beter geëxploiteerd door gebruik te maken van externe partners
<b>Grond-gedachte</b>	Verbeteringen in IT en operations maken het mogelijk waardeproposities op maat te leveren aan een zeer groot aantal nieuwe klanten tegen lage kosten	Verbeteringen in IT maken het mogelijk verschillende modellen te scheiden en te coördineren tegen lagere kosten, waarmee ongewenste compromissen worden uitgebannen	Een intermediair die een platform tussen twee of meer klantsegmenten beheert voegt inkomstenstromen toe aan het initiële model	Niet-bestaande klantsegmenten worden gesubsidieerd door betalende klanten met als doel het maximum aantal gebruikers aan te trekken	Het verkrijgen van R&D uit externe bronnen kan minder duur zijn en resulteren in snellere time-to-market
<b>Voorbeelden</b>	Lulu.com LEGO	Private banking Mobiele telecom	Google Apple Game consoles van Nintendo, Sony, Microsoft	Metro Flickr Open source Red hat Skype Gillette	Procter & Gamble GlaxoSmithKline

### In praktijk: de case van Lay's

Een fraai voorbeeld vormde de inmiddels bekende Lay's 'Patatje Joppie' case, *Maak de smaak*. Michael Blankert, *consumer engagement manager* voor Lay's, lichtte de case toe vanuit de bril van nieuwe innovatie.

Er zijn de afgelopen jaren veel acties geweest waarbij de consument betrokken werd, maar weinig bedrijven durven het aan om consumenten in de ontwikkelingsfase ook echt zeggenschap te geven. Chipsmerk Lay's ontwikkelde vorig jaar in navolging van de Engelsen 'Maak de smaak', een actie waarbij consumenten konden aangeven welke chips zij het liefst in de schappen zagen komen.

Lay's staat bekend als de aller-lekkerste chips. Lekker is een functionele eigenschap. Mensen zijn niet gek op het merk, zoals bij Apple. Het doel van deze cocreatie en crowdsourcing was om loyalere klanten te krijgen: Lay's is *mijn* merk.

310.000 Nederlanders deden mee aan de actie. Gezamenlijk stuurden zij maar liefst 680.000 smaken ter beoordeling in (375.000 was de doelstelling). Het heeft Lay's geen windeieren gelegd: er werden maar liefst 6 miljoen zakken verkocht in twee maanden tijd. De nieuwe smaak is nu de tweede smaak in omzet, en dat is uniek. Dat dit soort acties het proces flink overhoop wisten te halen, bleek uit de levering: er werd op een gegeven moment direct vanaf fabriek naar de winkel gedistribueerd, om tijd te winnen. Normaal gaan de dozen via distributiecentrum naar distributiecentrum. Ander feit: de andere smaken werden tijdelijk in de Spaanse fabriek gemaakt, om extra capaciteit te hebben in Nederland.

Uiteindelijk kon er gestemd worden op drie finalisten, waarbij 72% van de stemmen naar de smaak Patatje Joppie ging. De kracht van de actie was de *power to the crowd*. Crowdsourcing impliceert dat je de klant aan het woord laat en doet wat de crowd zegt. De consument staat centraal, als bedrijf zet je hem op je stoel. Lay's ging daar echter zorgvuldig mee om. Zo was er bijvoorbeeld een scheldwoordenfilter ingebouwd op de site.

De brand kpi (Lay's is mijn merk - steeg van 44 naar 49%, een significante stijging). Nederland is een succesverhaal geworden en is nu de benchmark voor de andere Lay's landen. Alle doelstellingen zijn dubbel gehaald, landen zoals Spanje en België volgen. Lay's wil de band met de klant opbouwen. Gekeken vanuit het model, hebben zij de klant dus aan de linkerkant gezet en hem key partner gemaakt. Dat is het vertrekpunt van de actie geweest.

Een paar andere voorbeelden. In het geval van de spaarlamp is voor dezelfde klant een andere lamp gemaakt, maar wordt de distributie etc. op dezelfde manier georganiseerd. Kijken we daarentegen naar Nespresso, dan zien we een daadwerkelijke vernieuwing. De klant drinkt Nespresso thuis en op het werk, dat is niet zo spannend. Nespresso drinken is koffie drinken op baristo niveau, maar ook dat is niet meer zo spannend. Het verschil zit in alle andere bouwstenen. Nespresso verdient vooral haar geld aan de cups, dat was nieuw. Niet aan de hardware, maar aan de software. De distributie verloopt zowel via winkels als de Bijenkorf als via internet. Ook is er sprake van een andere klantrelatie: je voelt je een halve barista. Let wel, zelf koffie via internet verkopen vraagt andere competenties. Google haalt geld uit Google Ads, niet van de googelende klant. Een ont koppeling dus van goederen en geld. De gratis krant Metro laat zien dat een renderende krant haar geld kan verdienen uit andere bronnen dan de krantenverkoop. Daar staat tegenover dat zij andere klanten bereiken, in een ander segment. Een ander formaat, andere diepgang van het nieuws, andere distributiekanaalen (NS-stations). Ook hier vergt het andere resources en competenties.

De komende bezuinigingen in de cultuursector leveren veel gedoe. Maar bekijk het nu eens door een andere bril: levert het ook geen kans op andere modellen? Is het niet mogelijk om een hele dag te trainen om mee te kunnen zingen in de Mattheüs Passion? Zo'n dag zou zo 75 euro per persoon kunnen kosten. Dat betekent dat het theater geld verdient aan het koor, aan het publiek en aan de deelnemers. Uiteraard moeten wel alle consequenties goed worden doorgerekend, het past niet altijd.

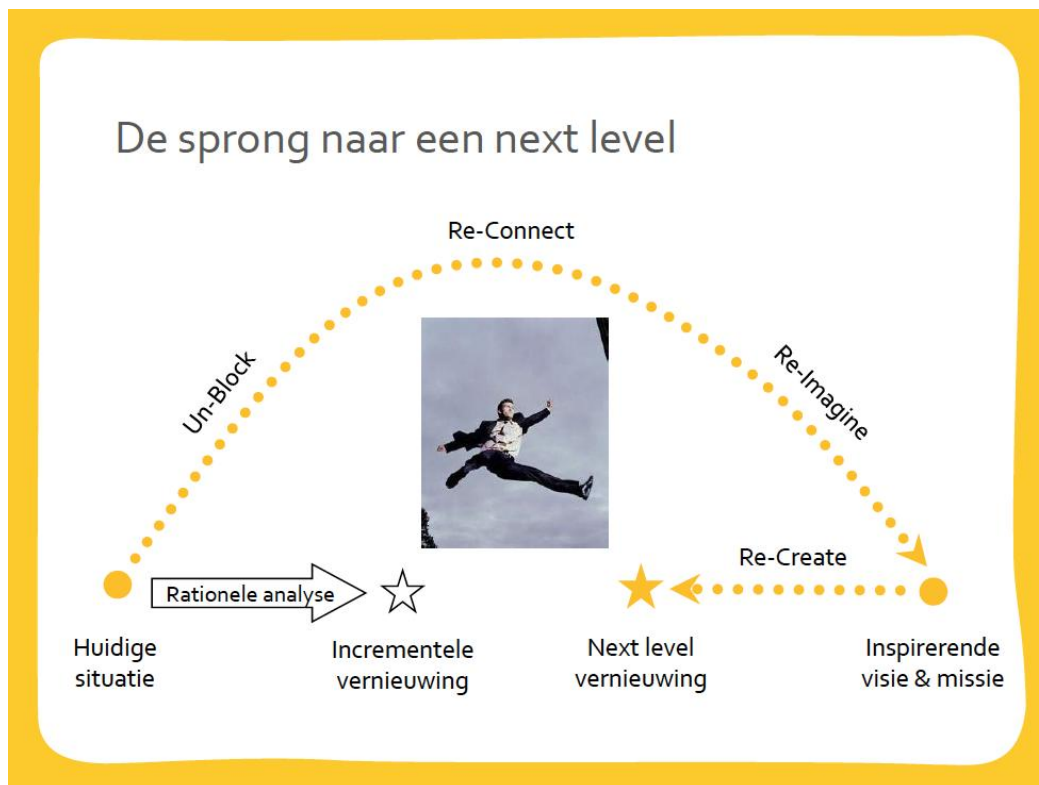
## Zelf aan de slag

Heel veel dingen doen we automatisch, zoals autorijden. Mensen zijn qua kijkgedrag rechts georiënteerd. Dus bij Disney staan de winkels aan de rechterkant. Maar stel nu dat we de regels doorbreken. Kijk eens op een andere manier. Verlaat de snelweg, dan zie je veel meer. Als we onze wijnhandel binnenlopen, staat de wijn niet meer op land gesorteerd, maar op sfeer. Hotels hebben normaliter een vaste ster (1 tot 5 sterren). Maar een hotel dat gevestigd is in een voormalige kerk kon niet elke kamer op hetzelfde sterrenniveau brengen. En daarom differentieerde het in sterrenniveau: het heeft kamers op 2 sterrenniveau, maar ook op 4 sterrenniveau. Een mooi voorbeeld om vanuit onmogelijkheid te werken naar mogelijkheid.

Stap in het echte leven van de klant. Geef ze bijvoorbeeld een camera te lenen. Unilever laat medewerkers 24 uur in een gastgezin meedraaien. Schiphol werkt succesvol met persona's (ijkpersonen). Albron laat medewerkers 12 uur vanuit een bepaald persoon haar nieuwe klant Center Parcs beleven. Kortom, ga het echt ervaren.

Om te komen tot een echt nieuwe vernieuwing, zijn een aantal stappen te zetten:

- Un-blocken is het loskomen uit je normale denkkaders. Bijvoorbeeld door een dag te gaan schaatsen terwijl je normaliter met watersport bezig bent.
- Re-connecten is het creatieve proces om eens iets anders te organiseren. Als je in de markt opereert van dagtrips, ga dan eens naar andere dagjes uit.



- Zo worden inzichten meegenomen om de toekomst in te beelden en te verbeelden, re-imagine.
- Recreate is vervolgens de stap om het nieuwe concept te bedenken.

Maar vergeet niet, naast alle rationele modellen gaat het vooral om lef - durf het te doen - en liefde voor je product of dienst. Een mooie uitspraak komt van een bedrijf uit India: 'Every day we touch millions of hearts'.



### In praktijk: Roteb

'Roteb biedt Rotterdammers werk en een schone stad. Voorheen stond het bekend als de sociale werkvoorziening, nu profileert het zich als het mensontwikkelbedrijf van de gemeente Rotterdam', zo vertelde Ton van der Leek van Roteb. Dat er ontwikkeld wordt, wordt zelfs zichtbaar gemaakt met de titels: de directeur reiniging is nu directeur schone stad. En niet zonder reden. Rotterdam laat haar inwoners beoordelen hoe schoon de stad is. Die score is hoog, momenteel een 4,5 op een 5-puntschaal. Mensen zijn hierdoor meer betrokken bij het schoonhouden van de stad.

Rotterdam kent een relatief hoge jeugdwerkloosheid. Er zijn veel jongeren, maar die zijn gemiddeld laag opgeleid. Het businessmodel van de traditionele sociale werkvoorziening is standaard: de werkzoekende werd passend werk aangeboden, de gemeente kreeg subsidie voor wie werk werd geboden. Dat is nu uitgebreid. Vanuit de zoektocht hoe Roteb extra waarde kan toevoegen, is het model ontstaan om organisaties (tijdelijk) extra capaciteit aan te bieden tegen commerciële vergoeding.

Het vaste cateringbedrijf Sodexo werkte met eigen mensen. Maar Sodexo vindt onvoldoende opgeleid horecapersoneel. Roteb is haar werkzoekenden, in opdracht van de gemeente Rotterdam en in samenwerking met Sodexo, gaan opleiden in de Sodexo restaurants bij Roteb. Zo kunnen deze onervaren krachten in het cateringbedrijf volop werkervaring opdoen.

Het resultaat spreekt. Sodexo neemt uiteindelijk de mensen in dienst. Het broodje kaas is net zo duur gebleven, maar de sociale component is veel groter. Het verdienmodel is aangepast. Sodexo is vooral bezig met het ontwikkelen van het concept, niet met het leveren van het primaire proces, de catering. Sodexo zet hierdoor nog maar een derde van haar eigen mensen in.

Ook voor het Rotterdamse callcenter is zo'n formule uitgewerkt. Er komen in Rotterdam grofweg zo'n 1 miljoen telefoontjes binnen, bijvoorbeeld over het ophalen van grof vuil. Het voormalig Rotterdamse callcenter zat in Twente. Callcenter medewerkers, mobiel en niet mobiel, kunnen vanuit huis werk leveren. Callcenter activiteiten hoeven niet noodzakelijk 8 uur aan een stuk, op een centrale locatie en door mensen die zich vlot kunnen verplaatsen, worden uitgevoerd. Vandaar dat Roteb mensen die om welke reden dan ook moeilijk het huis uit kunnen, callcenter werkzaamheden aanbiedt. Zij loggen in op het centrale systeem en de telefoontjes worden doorgezet.

En werkt dat? Ja, dat werkt goed. Uiteraard, mensen zijn in het begin nerveus, want ze zijn er lang uit geweest. Ondertussen zijn er echter 120 man thuis aan de slag. Zij worden intern opgeleid en gaan daarna vast bij het Rotterdamse callcenter HCN aan de slag. De kwaliteit van de dienstverlening is goed. Zo werd het callcenter als prijswinnaar uitgeroepen in het consumentenprogramma Kassa.

Mooie aansprekende voorbeelden door anders aan te kijken tegen je business. Dit heeft tot veel voordeel geleid, zowel voor bedrijfsleven, de eigen organisatie maar zeker voor de werkzoekenden in Rotterdam.

## Mooi toetje: de Klumpke's case



De proeve van bekwaamheid werd s'middags afgelegd met de fictieve Klumpke case. Klumpke is een Zuid-Limburgse fabrikant van appelstropen. Het is het enige A-merk dat nog ruime distributie kent bij de Nederlandse supermarkten. Toch heeft Klumpke het niet gemakkelijk. Appelstroop is maar een van de vele mogelijke ontbijtproducten en niet bepaald het meest coole. Bovendien wordt er steeds minder traditioneel ontbeten. Hoe kun je nu een nieuw businessmodel ontwikkelen voor dit familiebedrijf? De groepen kwamen met zeer interessante uitwerkingen. Startpunt was veelal de klantrelatie. De relatie met de eindklant ontbrak tot nu toe, omdat de fabrikant alleen aan de supermarkt leverde.

### Samenvattend

De NIMA Expert Class nieuwe manieren van innoveren laat zien dat begrip van businessmodelinnovatie in de bagage hoort van elke marketeer. Nieuwe stijl innovatie ontstaat wanneer er anders wordt aangekeken tegen het huidige businessmodel. Het canvasmodel van Alexander Osterwalder en Yves Pigneur helpt om op een A4-schema het huidige businessmodel in kaart te brengen en schematisch naar een ander model te werken. Maar laten we niet vergeten dat innovaties vooral werk zijn van creatieve geesten. Anders denken, zo aansprekend gepresenteerd in het fraaie pand van Fresh Forward, doe je door afstand te nemen – un-blocken en resetten. Maar innoveren doe je vooral met lef en met liefde voor je product of dienst.

### Boek

Het boek Business Model generatie van Alexander Osterwalder en Yves Pigneur is al een paar keer langsgesproken en is een absolute aanrader. Een online community vult het boek aan. Op de hub kun je deelnemen aan discussies over businessmodellen, leren van inzichten van anderen en nieuwe dingen uitproberen die de auteurs aandragen. Bezoek de Business Model Hub op [www.BusinessModelGeneration.com/hub](http://www.BusinessModelGeneration.com/hub).

### Presentaties

Via deze links zijn de presentaties in digitaal formaat terug te zien:

Matt van der Poel – Fresh Forward | [http://www.nima.nl/uploads/tx\\_nimadata/Matt\\_van\\_der\\_Poel.pdf](http://www.nima.nl/uploads/tx_nimadata/Matt_van_der_Poel.pdf)

Kris Brees – ICSB | Deel 1 [http://www.nima.nl/uploads/tx\\_nimadata/Kris\\_Brees\\_-\\_deel\\_1.pdf](http://www.nima.nl/uploads/tx_nimadata/Kris_Brees_-_deel_1.pdf)

Kris Brees – ICSB | Deel 2 [http://www.nima.nl/uploads/tx\\_nimadata/Kris\\_Brees\\_-\\_deel\\_2.pdf](http://www.nima.nl/uploads/tx_nimadata/Kris_Brees_-_deel_2.pdf)

Michael Blankert – Pepsico [http://www.nima.nl/uploads/tx\\_nimadata/Michael\\_Blankert.pdf](http://www.nima.nl/uploads/tx_nimadata/Michael_Blankert.pdf)

Ton van der Leck – Robedrijf | [http://www.nima.nl/uploads/tx\\_nimadata/Ton\\_van\\_Leck.pdf](http://www.nima.nl/uploads/tx_nimadata/Ton_van_Leck.pdf)

### **NIMA Expert Class**

Kijk voor het actuele aanbod op: <http://bit.ly/dYnMb7>

De NIMA Expert Class geeft in één dag een complete update over een specifiek marketingthema. Een expert class is altijd kleinschalig (maximaal 30 deelnemers) en praktijkgericht. Sprekers geven een overzicht van relevante theoretische kennis en de meest interessante praktijkervaringen. Met actuele cases wordt aangetoond hoe andere bedrijven de strategie succesvol implementeren. Daarbij komen de nieuwste ontwikkelingen en trends en belangrijke issues aan bod. Dat levert nieuwe inzichten en inspiratie op. De dag heeft een interactief karakter. In een workshop of met opdrachten ga je direct aan de slag. De tips en tools uit de presentaties kun je meteen toepassen en doorvertalen naar je eigen praktijk.