

STARTMODULE

Business Model Canvas

Van losse onderdelen naar samenhang

Hello New Day | Open Innovatie Consultancy

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
1. Waarom Business Model Canvas?	3
2. Wat is de Business Model Canvas?	3
2.1 De negen bouwstenen in het kort	4
2.2 Verdieping: de blokken waar het vaakst misgaat	5
Customer Segments	5
Key Partners.....	6
Revenue Streams.....	6
3. De Business Model Canvas in één overzicht.....	7
4. De Business Model Canvas in de praktijk bij Hello New Day	7
4.1 Bij de start van een traject.....	7
4.2 Als sturingsinstrument	8
4.3 Bij meerdere partners	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5. Valkuilen	8
6. Oefening: maak je eerste Business Model Canvas	8
Reflectievragen	9
7. Sneltoets: BMC-checklist.....	9
8. Samenvatting.....	9
9. Verder leren	10

1. Waarom Business Model Canvas?

Met de Value Proposition Canvas heb je scherp voor wie je waarde creëert en waarom. Maar een waardepropositie die niet past in een werkbaar geheel van partners, activiteiten, kosten en opbrengsten, blijft een goed idee dat nooit wordt uitgevoerd. Als open innovatie consultant bij Hello New Day help je organisaties niet alleen om te bedenken wát waardevol is, maar ook of het businessmodel eromheen overeind blijft staan.

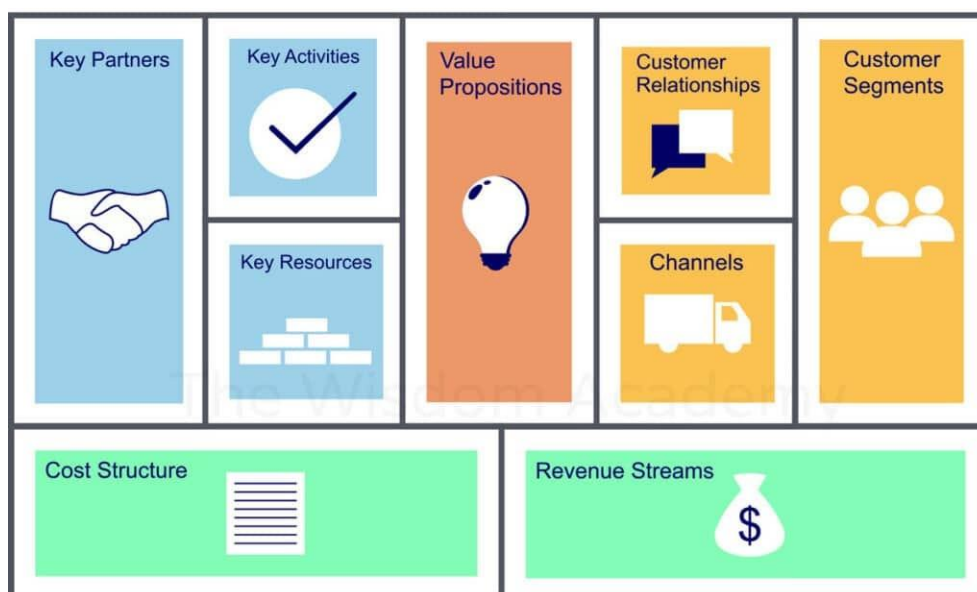
De Business Model Canvas (BMC), ontwikkeld door Alexander Osterwalder en Yves Pigneur, brengt een compleet businessmodel in kaart op negen bouwstenen. Het dwingt je om verder te kijken dan het aanbod alleen: wie heb je daarvoor nodig, wat kost dat, en hoe verdienen je het terug. Je gebruikt het om een idee in één oogopslag te toetsen op samenhang, en om tijdens een traject bij te sturen zodra een aanname over kosten, partners of opbrengsten niet blijkt te kloppen.

Waarom BMC en niet iets anders?

OGSM bepaalt de strategische richting: waar wil je naartoe en wat telt als succes. De BMC gaat een niveau lager: hoe ziet het model eruit waarmee je die richting waarmaakt? De twee zijn complementair, geen alternatieven voor elkaar.

Ten opzichte van de Value Proposition Canvas is de BMC het grotere geheel: de VPC is een uitvergroting van twee bouwstenen uit de BMC, namelijk Value Proposition en Customer Segments. Gebruik de VPC om die twee scherp te krijgen, en de BMC om te zien of de rest van het model ze kan dragen.

Business Model Canvas



2. Wat is de Business Model Canvas?

De BMC bestaat uit negen bouwstenen die samen één pagina vormen, verdeeld over drie clusters. Rechts staat de klantkant: voor wie creëer je waarde, hoe bereik je hen en hoe onderhoud je de relatie. Links staat de infrastructuur: wat heb je nodig om dat te kunnen leveren, wie helpt daarbij en wat doe je zelf. Onderaan staat het financiële fundament: wat kost het model, en wat levert het op. De kracht van de BMC zit, net als bij de VPC, niet in de losse vakjes maar in de samenhang ertussen: een Value Proposition die niet aansluit bij je Key Resources, of Revenue Streams die niet passen bij je Customer Segments, is een canvas dat compleet oogt maar intern wringt.

2.1 De negen bouwstenen in het kort

Onderstaande tabel geeft de negen bouwstenen met de vraag die elk blok beantwoordt, geïllustreerd met de mobility hub-casus: een consortium van gemeente, mobiliteitsaanbieder GoShare, een vastgoedontwikkelaar en een bewonersvereniging dat een gedeelde mobility hub in een nieuwe woonwijk realiseert. We kijken hier naar het canvas van GoShare als exploitant.

Blok	Cluster	Vraag die het beantwoordt
Customer Segments	Klantkant	Voor wie creëren we waarde?
Value Proposition	Klantkant	Welk probleem lossen we op, welke wens vervullen we?
Channels	Klantkant	Hoe bereiken en leveren we aan de klant?
Customer Relationships	Klantkant	Welk type relatie verwacht elk klantsegment?
Key Activities	Infrastructuur	Welke activiteiten zijn essentieel om te leveren?
Key Resources	Infrastructuur	Welke middelen zijn daarvoor onmisbaar?

Blok	Cluster	Vraag die het beantwoordt
Key Partners	Infrastructuur	Wie hebben we nodig, en waarom niet zelf?
Cost Structure	Financieel fundament	Wat zijn de belangrijkste kosten van het model?
Revenue Streams	Financieel fundament	Waarvoor betaalt elk klantsegment, en hoe?
Bewuste keuze in deze startmodule Een volwaardige BMC-sessie behandelt alle negen bouwstenen even grondig. Voor deze startmodule kiezen we bewust voor verdieping op de drie blokken waar het in open innovatietrajecten het vaakst misgaat: Customer Segments, Key Partners en Revenue Streams. De overige zes bouwstenen komen in de praktijksessie zelf aan bod, met dezelfde koppelingen als hieronder beschreven.		

2.2 Verdieping: de blokken waar het vaakst misgaat

Customer Segments

Customer Segments benoemt de groepen die je met je model bedient. De valkuil is dat een segment te breed of te vaag wordt geformuleerd, waardoor de rest van het canvas nergens meer scherp op aansluit.

Bij Hello New Day hanteren we hier dezelfde 'begrijpen vóór bouwen'-gedachte als bij de VPC: een segment is pas bruikbaar als je het kunt onderscheiden van andere segmenten in wat ze nodig hebben en waarvoor ze zouden betalen.

Goed: "Bewoners van de nieuwe wijk zonder eigen tweede auto, die minimaal drie keer per week een auto of e-bike nodig hebben."

- Waarom goed? Dit segment is afgebakend op gedrag en behoefte, en daarmee te onderscheiden van bijvoorbeeld bewoners die incidenteel een auto huren.

Niet goed: "Alle bewoners van de wijk."

Waarom niet goed? Dit is geen segment maar een geografische groep. Binnen deze groep verschillen behoeften, betalingsbereidheid en gebruiksfrequentie enorm, waardoor de rest van het canvas nergens op kan worden toegesneden.

Key Partners

Key Partners zijn de partijen die je nodig hebt om het model te laten werken, en de reden waarom je het niet zelf doet: risicospreiding, schaalvoordeel, of toegang tot iets wat je zelf niet hebt. In open innovatietrajecten is dit vaak het rijkste blok, omdat het model per definitie draait om samenwerking.

Goed: "De vastgoedontwikkelaar levert de laadinfrastructuur als onderdeel van de bouw, omdat wij die investering niet als exploitant kunnen dragen."

- Waarom goed? Dit benoemt niet alleen wie de partner is, maar ook waaróm de samenwerking nodig is: een concrete beperking die de partner oplost.

Niet goed: "De gemeente is partner."

Waarom niet goed? Dit noemt een naam zonder rol. Een Key Partner-blok dat alleen namen bevat, geeft geen richting aan wat je van die partij nodig hebt of wat je ervoor teruggeeft.

Let op het onderscheid

Een Key Partner draagt iets bij dat het model zelf niet kan missen. Een partij die alleen geïnformeerd wordt of belang heeft bij de uitkomst, is een stakeholder, geen partner in businessmodel-zin. Verwar de twee niet: de Stakeholder Map (macht-belang) gaat over wie je hoe betreft, de BMC gaat over wie het model draagt.

Revenue Streams

Revenue Streams beschrijft waarvoor elk klantsegment betaalt en hoe. Dit is het blok waar de spanning met open innovatie het scherpst wordt, want niet elke partner in een samenwerking denkt in geld.

Goed: "Bewoners betalen een maandelijks abonnement; de gemeente draagt bij via een subsidie voor de eerste twee jaar, in ruil voor een meetbare afname van piekbelasting op het elektriciteitsnet."

- Waarom goed? Dit maakt expliciet dat niet elke bijdrage een klassieke betaling is, en benoemt wat de gemeente er in niet-financiële zin voor terugkrijgt.

Niet goed: "De gemeente en GoShare verdelen de opbrengsten."

Waarom niet goed? Dit gaat ervan uit dat elke partner dezelfde soort waarde nastreeft. Voor een gemeente is 'opbrengst' zelden geld; als je dat gelijkstelt, mis je waar de gemeente werkelijk naar zoekt.

Tip voor de consultant

Vraag bij elke partner expliciet: wat is voor jullie de opbrengst van dit model, in euro's óf in iets anders? Beleidsdoelen, data, kennis en imago zijn net zo reëel als omzet, maar verdwijnen als je het vakje klakkeloos 'Revenue Streams' in geld invult.

3. De Business Model Canvas in één overzicht

Onderstaande tabel geeft het volledige canvas van GoShare als exploitant, met het mobility hub-voorbeeld doorgetrokken.

Blok	Voorbeeld (GoShare, mobility hub)
Customer Segments	Bewoners zonder tweede auto met minimaal drie ritten per week
Value Proposition	Gegarandeerd beschikbare deelmobiliteit tegen lagere kosten dan een tweede auto
Channels	Mobiliteitsapp, informatiepunt bij oplevering nieuwbouwwoningen
Customer Relationships	Zelfbediening via de app, met een vaste contactpersoon voor de bewonersvereniging
Key Activities	Wagenparkbeheer, onderhoud, data-analyse van gebruikspatronen
Key Resources	Voertuigenvloot, laadinfrastructuur, reserveringsplatform
Key Partners	Vastgoedontwikkelaar (laadinfrastructuur), gemeente (vergunningen, subsidie)
Cost Structure	Aanschaf en onderhoud voertuigen, platformkosten, verzekering
Revenue Streams	Abonnementen bewoners, gemeentelijke bijdrage gekoppeld aan netcongestiedoelen

4. De Business Model Canvas in de praktijk bij Hello New Day

Bij Hello New Day gebruik je de BMC in verschillende fasen van een traject. Hieronder de meest voorkomende.

4.1 Bij de start van een traject

- Gebruik het BMC als een brainstorm tool aan het begin van een traject. Het is een goede manier om gestructureerd een compleet beeld te krijgen van een nieuw idee.
- Begin met Customer Segments en Value Proposition; gebruik hiervoor zo nodig de uitkomst van een VPC-sessie.
- Werk van rechts naar links: pas als de klant kant staat, vul je de infrastructuur in die nodig is om te leveren.
- Vul Cost Structure en Revenue Streams als laatste, en expliciet per partner: wat kost het hen, wat levert het hen op, in geld of anderszins.
- Toets of elk blok aantoonbaar verbonden is met de blokken ernaast; een los ingevuld vakje is een signaal om door te vragen.

4.2 Als sturingsinstrument

Een BMC is, net als de VPC, hoeft geen eenmalig invulmoment te zijn. Je kan het canvas aanpassen zodra een aanname over kosten, partners of opbrengsten in de praktijk wordt tegengesproken. Blijkt de gemeentelijke bijdrage lager uit te vallen dan aangenomen, dan raakt dat niet alleen Revenue Streams, maar mogelijk ook welke Key Activities haalbaar blijven.

5. Valkuilen

De BMC oogt eenvoudig, maar in de praktijk gaan er regelmatig dingen mis. Dit zijn de meest voorkomende valkuilen.

Valkuil	Wat gaat er mis?	Hoe voorkom je het?
Blokken los van elkaar invullen	Elk vakje klopt op zichzelf, maar het geheel wringt: een Value Proposition die niet past bij de Key Resources	Toets na het invullen expliciet de verbinding tussen elk blok en zijn burens
Revenue Streams klakkeloos in geld vertalen	Niet-commerciële partners passen niet in het vakje, waardoor hun werkelijke belang onzichtbaar blijft	Herkader naar 'waarde die deze partij eruit haalt', financieel of niet
Key Partners zonder rol benoemen	Een lijst met namen geeft geen richting aan wat je van elke partij nodig hebt	Beschrijf bij elke partner welke beperking van het model zij oplossen
Eén canvas voor een heel samenwerkingsverband	Het canvas wordt een compromis dat voor niemand precies klopt	Maak een canvas per partner en vergelijk ze
Canvas als eenmalig document	Aannames over kosten en opbrengsten verouderen, niemand herzielt het model	Herzie het canvas zodra een aanname in de praktijk wordt tegengesproken

6. Oefening: maak je eerste Business Model Canvas

Tijd om het zelf te proberen. Kies een lopend project en werk het canvas uit voor één partner.

Opdracht

Kies een project en een partner in dat project. Vul voor die partner Customer Segments en Value Proposition in, gebruik zo nodig een eerder gemaakte VPC.

Vul vervolgens Key Partners en Revenue Streams in: wie heeft deze partner nodig, en wat levert het model hen op, in geld of anderszins?

Beoordeel tot slot: zijn de negen blokken met elkaar verbonden, of staan er losse aannames naast elkaar? Bespreek je canvas daarna met een collega.

Reflectievragen

- Sluit je Value Proposition aan bij de Key Resources en Key Activities die je hebt opgeschreven, of vraagt de propositie eigenlijk om iets anders?
- Heb je Revenue Streams voor elke partner in hun eigen termen ingevuld, of heb je iedereen langs dezelfde financiële meetlat gelegd?
- Als je dit canvas naast dat van een andere partner in hetzelfde traject zou leggen, waar zouden ze schuren?
- Welk blok is het minst onderbouwd, en welk gesprek zou je deze week nog kunnen voeren om dat te toetsen?

7. Sneltoets: BMC-checklist

Gebruik deze checklist als je een Business Model Canvas opstelt of beoordeelt.

K	Is elk Customer Segment afgebakend op gedrag of behoefte, niet op een brede algemene groep?
K	Sluiten Channels en Customer Relationships aantoonbaar aan bij het betreffende segment?
I	Is bij elke Key Partner benoemd welke beperking van het model zij oplossen?
I	Zijn Key Activities en Key Resources direct nodig om de Value Proposition te leveren?
F	Is Revenue Streams voor elke partner in hun eigen termen ingevuld, financieel of niet?
F	Is Cost Structure compleet genoeg om te toetsen of het model financieel houdbaar is?
✓	Is er bij meerdere partners per partner een eigen canvas gemaakt en vergeleken?
✓	Is er een moment gepland om het canvas te herzien zodra een aanname wordt tegengesproken?

8. Samenvatting

De Business Model Canvas is een compact instrument om een compleet businessmodel op samenhang te toetsen. Onthoud de essentie:

- Negen bouwstenen in drie clusters: klantkant, infrastructuur en financieel fundament.
- De kracht zit in de samenhang tussen blokken, niet in negen los ingevulde vakjes.
- Customer Segments, Key Partners en Revenue Streams zijn de blokken waar het in open innovatietrajecten het vaakst misgaat.
- Herkader Revenue Streams voor niet-commerciële partners naar niet-financiële waarde, in plaats van iedereen dezelfde financiële meetlat op te leggen.
- In multi-partnercontexten maak je per partner een canvas, en leg je die naast elkaar om te zien of het geheel voor iedereen overeind blijft.

9. Verder leren

Wil je dieper de materie in? Dit zijn goede vervolgstappen.

- Lees het boek Business Model Generatie van Alexander Osterwalder en Yves Pigneur, het standaardwerk achter dit model.
- Lees het boek Value Proposition Design van Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda en Alan Smith, voor verdieping op de klantkant van het canvas.
- Bekijk de Hello New Day projectenbibliotheek voor cases van eerdere trajecten waarin de BMC is ingezet.
- Vraag een ervaren collega om samen een echt klantcanvas door te lopen; de beste leerschool is de praktijk.
- Schrijf na je eerste klantraject een eigen reflectie: welke blokken bleken in de praktijk aan elkaar te schuren, en wat zou je de volgende keer eerder toetsen?