

Businessmodellen: eerst denken, dan doen!

door Patrick van Burgel

Iedere kenniswerker heeft er in zijn werk mee te maken: modellen. Modellen zijn er in verschillende soorten en maten: beslissingsmodellen, besluitvormingsmodellen, besturingsmodellen, samenwerkingsmodellen en procesmodellen. Het maken van modellen lijkt een uiterst complexe zaak, maar dat hoeft het niet te zijn! Om het juiste model te maken, is veel denkwerk nodig, maar -over het algemeen- is dit juist denkwerk om het model eenvoudig te houden.

Hoe maakt u nu het juiste (business)model voor uw organisatie? Op welke belangrijke zaken moet u letten als u een business-model ontwikkelt of selecteert? Deze zaken worden in dit artikel besproken.

Wat zijn modellen?

Volgens het Groot woordenboek der Nederlandse taal, Van Dale, is een model:

- 1) voorbeeld dat een kunstenaar maakt uit leem of was en waarnaar een werk wordt uitgevoerd;
- 2) (in moderne wetenschappelijke opvatting) empirische interpretatie van een mathematisch-logisch systeem: een model is een schematisering van de werkelijkheid met een operationeel karakter.

In de eerste omschrijving zit een communicatiecomponent verscholen. Een model wordt gebouwd om te communiceren (aan anderen) hoe het daadwerkelijke object eruit moet zien. In de tweede omschrijving komt het meet-/voorspellingsaspect naar voren.

Beide definities komen terug in dit artikel. Met modellen worden verder in dit artikel business-modellen bedoeld: modellen die toegevoegde waarde bieden aan de organisatie, zowel intern als extern.

Modellen zijn over het algemeen:

- vereenvoudigingen van de werkelijkheid
- op verschillende gebieden toepasbaar, ze hebben een generiek karakter
- een visualisatie (met vooral hoofdzaken)
- een consistent (breed) geheel, een systeem (dat bijvoorbeeld afdelingsoverschrijdend kan zijn of bestemd voor meerdere producten)

Waarom modellen gebruiken?

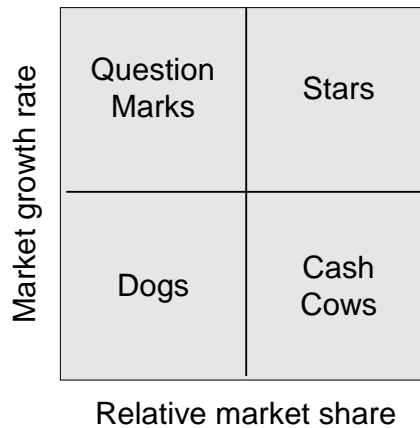
Modellen bieden verschillende voordelen die zijn gebaseerd op bovengenoemde eigenschappen.

Vereenvoudigingen van de werkelijkheid

Door de vereenvoudiging van de werkelijkheid zijn modellen makkelijker te communiceren naar grotere groepen mensen. Bovendien is tevens duidelijk wat hoofden wat bijzaken zijn. Omdat hoofdzaken in modellen naar voren komen, is het model makkelijker over te brengen. Sneller leren en onthouden met behulp van een model (en structuur) is dus het geval.

voorbeeld

De marketing BCG-matrix wordt door veel mensen gebruikt en dit zal ook zo blijven. Het model is visueel waardoor het gemakkelijker is te onthouden.



Figuur 1. BCG matrix, kent u hem nog?

Modellen hebben generiek karakter

Modellen hebben een generiek karakter, waardoor modellen te hergebruiken zijn, soms in een bepaalde industrie, soms zelfs over industrieën heen. Aan de andere kant kan het model getoetst en aangepast worden aan de hand van ervaringen.

Modellen zetten zaken in breder perspectief

Een model geeft de hoofdzaken weer, in een breder perspectief. Vaak worden in modellen verschillende afdelingen naast elkaar gepositioneerd, verschillende producten gepositioneerd of verschillen in tijd weergegeven. Een model helpt ons zaken in een breder perspectief te zien.

De nadelen van modellen

Naast bovengenoemde voordelen zijn er ook nadelen van modellen waarmee u rekening moet houden:

1. uitbreiding of wijziging van een model op architectuurniveau is niet gemakkelijk
2. na acceptatie van het model door de organisatie kan het moeilijk worden om buiten het model te gaan denken. Het lijkt alsof het model de enige waarheid is van de werkelijkheid.

U kunt deze nadelen voorkomen door vooraf goed na te denken over de basisprincipes van het model, en de organisatie bewust te maken van het feit dat modellen slechts hulpmiddelen zijn om de werkelijkheid te begrijpen. Het blijft uiteraard gaan om de werkelijkheid waarin de organisatie acteert.

Drie typen modellen

Wanneer u een bepaald domein (of probleem) in een model wilt ontwikkelen zult u zichzelf gelijk diverse vragen stellen:

- wat zijn de hoofdlijnen (welke partijen zijn erbij betrokken, wat zijn de issues)?
- hoe kan ik dit visualiseren en duidelijk maken voor mijzelf en anderen?

De vragen die u direct aan uzelf moet stellen zijn de volgende:

- Wat is het doel van het model?
- Wat wil ik met het model bereiken?

Veelal worden deze laatste vragen overgeslagen, terwijl ze juist cruciaal zijn voor de juiste acceptatie en implementatie van uw model.

Alle modellen vallen onder deze drie modeltypen:

- communicatiemodel
- meetmodel
- voorspellingsmodel

Communicatiemodel

Het voornaamste doel van dit type model is het communiceren van het model naar een grote en brede groep mensen. Uiteraard kan dit type model ook gebruikt worden voor de totstandkoming van een model, waarbij een grote en brede groep mensen betrokken zijn. Een communicatiemodel geeft duidelijk hoofdlijnen en standpunten weer. Mede daardoor kunnen alle betrokkenen effectiever discussiëren en sneller beslissen.

Een goed communicatiemodel heeft onder meer de volgende eigenschappen:

- eenvoudig te begrijpen en te communiceren
- focus op hoofdzaken
- generiek karakter
- sluit aan bij de belevingswereld van de betrokkenen/afdelingen

Met name in strategiebepaling, veranderingstrajecten of in trajecten waarin de synergetische werking tussen afdelingen verhoogd moet worden is een communicatiemodel welkom.

voorbeeld

In de marketingstrategiebepaling wordt de BCG matrix (zie figuur 1) gebruikt om te communiceren aan mensen hoe de bedrijfsproductportefolio eruit ziet (en eventueel hoe deze zich in de tijd zal gaan ontwikkelen). Hieruit is op **hoofdlijnen, over de verschillende afdelingen heen, op eenvoudige manier gevisualiseerd** hoe de stand van zaken op het gebied van producten is.

Meetmodel

Het meetmodel zit als het ware tussen het communicatiemodel en het voorspellingsmodel in. Binnen het meetmodel is het belangrijk eenduidig (verleden) resultaten te meten en te communiceren.

Meetmodellen zijn bijvoorbeeld de 'balanced score card' en het Capability Maturity Model (CMM).

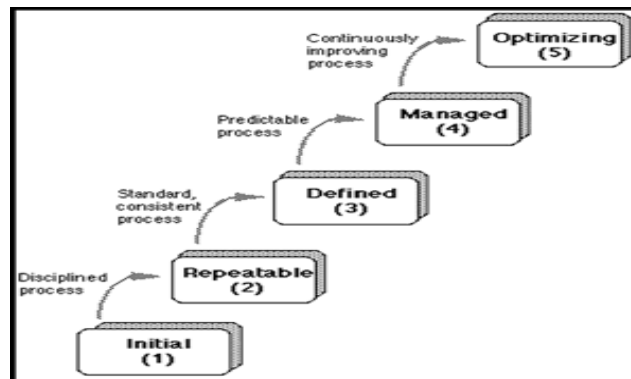
Een goed meetmodel heeft de volgende eigenschappen:

- duidelijk communiceerbaar naar de betrokkenen
- eenduidige en beargumenteerbare meetvariabelen (logisch-mathematisch)
- specifiek op de bedrijfssituatie toegepast

Een meetmodel is communiceerbaar naar alle betrokkenen en de meetfactoren zijn eenduidig gedefinieerd. Het meetmodel is over het algemeen formeler dan het communicatiemodel.

voorbeeld

Het CMM-model (figuur 2) geeft aan hoe via gerichte stappen automatiseringsprocessen te verbeteren zijn. In eerste instantie wordt **gemeten** op welk volwassenheidsniveau de organisatie verkeert, daarna wordt **gecommuniceerd** naar mensen wat de te ondernemen stappen zijn om tot een hoger volwassenheidsgehalte te komen. Eenduidig meten, communiceren en nogmaals meten zijn belangrijke aspecten in de toepassing van dit model.



Figuur 2. Het CMM-meetmodel

voorbeeld

Bij de Balanced Score Card-methodiek geldt hetzelfde principe. De vijf perspectieven worden meetbaar gemaakt. Naar de organisatie worden de resultaten (uit het verleden) gecommuniceerd, en tevens worden de te behalen resultaten gelanceerd en deze worden vervolgens weer gemeten (communiceren en bijstellen).

Voorspellingsmodel

Dit type model wordt gebruikt om voorspellingen te maken. De nauwkeurigheid van het model is veelal belangrijk (hoe nauwkeurig kan het model de toekomst voorspellen?). Met name 'technische' mensen zullen dit doel willen nastreven. Om de toekomst nauwkeurig te kunnen voorspellen, zijn vele verschillende variabelen benodigd en dit maakt dit type model complex.

Een voorspellingsmodel heeft over het algemeen de eigenschappen:

- complex, er worden vele verschillende variabelen gebruikt
- zo nauwkeurig mogelijke voorspelling
- mathematisch opgebouwd
- vaak gedetailleerd

Een voorspellingsmodel hoeft echter niet complex te zijn, soms zijn voor business-beslissingen maar enkele variabelen noodzakelijk en zorgt het toevoegen van variabelen juist voor een minder transparante en onderbouwde beslissing.

voorbeeld

Voorspellingsmodellen worden gebruikt in de econometrie, maar ook in industriële toepassingen om de eigenschappen van mechanische systemen te kunnen bepalen (of te voorspellen).

Binnen organisaties worden voorspellingsmodellen gebruikt om bijvoorbeeld de duur van een proces te kunnen voorspellen. Hoe lang duurt het produceren van de assemblage van het product? Waar vindt voorraadvorming plaats? Op basis van deze voorspellingen of simulaties kan, in dit geval, het proces worden gestuurd/aangepast.

Promoveren

De modeltypen kunnen ook in elkaars verlengde liggen en zelfs overgaan in elkaar.

Het bovenstaande assemblageproces kan bijvoorbeeld ook initeel van het type communicatiemodel geweest zijn, het primaire doel was destijds communicatie, met als centrale vraag: "Hoe zou een nieuw geïntegreerd productieproces er op hoofdlijnen uit kunnen zien?". Na het beantwoorden van deze vraag verschuift de primaire doelstelling van het model naar: "Hoe kunnen we dit geïntegreerde productieproces simuleren (voorspellen), zodat we op basis hiervan de optimale assemblagelijnen kunnen ontwikkelen?". Het initieel opgestelde communicatiemodel is hier gebruikt om het complexe voorspellingmodel op te stellen.

Eenzelfde scenario is voor te stellen met een toekomstig te implementeren meetmodel. Initieel is het doel de belangrijkste aspecten vast te stellen, de hoofdlijnen waarop gemeten moet worden, met alle belangrijke betrokken personen uit de organisatie. Eerst zal een communicatiemodel opgesteld worden om de juiste informatie te verkrijgen van de juiste mensen. Eenvoud, duidelijkheid, en hoofdlijnen zijn belangrijk in dit stadium. Wanneer de hoofdlijnen afgestemd zijn met iedere partij kunnen de meer gedetailleerde meetfactoren opgesteld worden, waarna het meetmodel kan worden geïmplementeerd, met de juiste betrokkenheid van de individuen uit de organisatie.

Wanneer we de eigenschappen van de drie modeltypen naast elkaar zetten, ontstaat onderstaande tabel 1.

Eigenschappen	Communicatiemodel	Meetmodel	Voorspellingsmodel
Arbeidsintensief	-	+	++
Nauwkeurigheid	-	+	++
Eenvoud	++	+	-
Complexiteit	-	+	++
Communiceerbaar	++	+	-
Generiek	++	+	-
Flexibel	++	+	-
Sterk op hoofdlijnen	++	+	-
Gedetailleerd	-	+	++

- = weinig, + = gemiddeld, ++ veel

Tabel 1. Eigenschappen per modeltype

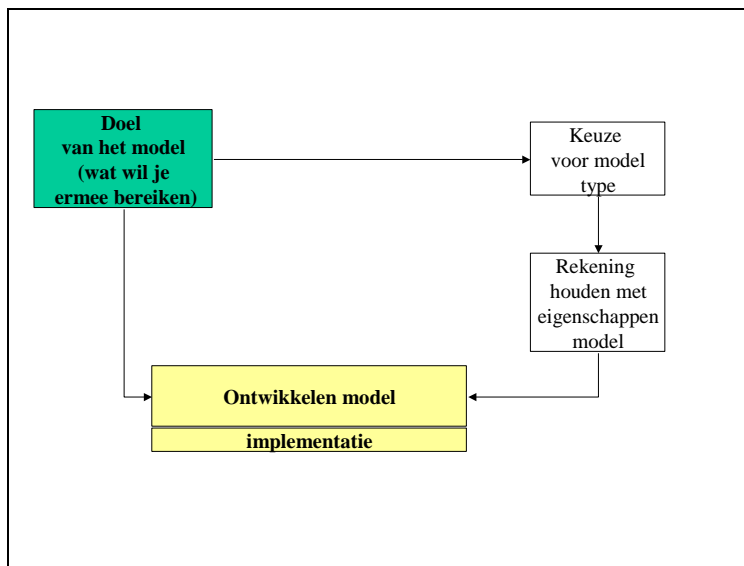
Met bovenstaande eigenschappen moet u rekening houden als u een model opstelt. Zo kunt u bijvoorbeeld nooit een gedetailleerd communicatiemodel opstellen en eenvoudig communiceren naar een grote groep mensen binnen uw organisatie. Het één sluit het andere als het ware uit. Als manager/ontwerper zult u een keuze moeten maken welke eigenschappen voor uw organisatie in het betreffende stadium van belang zijn.

Conclusie

Businessmodellen zijn waardevolle toevoegingen voor uw bedrijf, mits juist ingezet. Modellen kunnen worden ingezet om gedachten van verschillende mensen te structureren en op een lijn te krijgen. Modellen kunnen ook worden ingezet om de 'performance' van de organisatie te meten en deze eenduidig te communiceren. Ten slotte kunnen modellen worden ingezet om bedrijfsprocessen te simuleren en te stroomlijnen. Modellen zijn veelal visuele representaties van de werkelijkheid en derhalve te communiceren zonder veel leeswerk.

Voordat u modellen gaat ontwikkelen moet u zich eerst afvragen welk primair doel het model, in dit stadium dient: communicatie, meten, of voorspellen/simuleren.

Wanneer het primaire doel duidelijk is, volgen hieruit de eigenschappen waarmee de ontwerper rekening dient te houden bij de ontwikkeling van het model (zie ook figuur 3).



Figuur 3. Doel van model bepaalt keuze modeltype

Over goede, bruikbare (business)modellen is nagedacht. Begin daarom niet direct met tekenen (en schrijven) maar denk eerst na welk doel het model moet dienen. U zult zien dat de ontwikkeling, acceptatie en implementatie van het model na het doorlopen van dat denkproces veel eenvoudiger gaan!

Drs.ing. Patrick van Burgel

Kader 1

Ontwikkeling van het model

Na het beschrijven van het doel van het model en na bepaling van de juiste 'factoren' die moeten worden ingeschakeld, wordt het daadwerkelijke model opgesteld. Uiteraard is al eerder nagedacht over de op te nemen variabelen, maar nu worden deze formeel gemaakt.

Wat zijn de hoofdzaken in het model (welke variabelen, welke dimensies) en wat zijn bijzaken? Segmenteer deze hoofd- en bijzaken.

Daarna is het belangrijk de juiste grafische presentatie te kiezen. Gebruikt u X- en Y-assen? Gebruikt u blokken waarin u zaken presenteert, gaat u kleuren gebruiken als vierde dimensie? Ook zal in het model rekening gehouden moeten worden met de gewoonten der mens: rode kleuren wekken gevaar op, boven staat het belangrijkste, beneden het minst belangrijke, processen gaan van links naar rechts. U zult merken dat als u deze zaken onderschat, u snel (negatieve) feedback op uw ontwerp gaat krijgen en deze alsnog moet herstellen.

Zorg tot slot dat het model geïmplementeerd kan worden in de organisatie. Dit kan alleen maar als u commitment hebt van de mensen die met het model moeten gaan werken. Deze commitment is alleen te verkrijgen als mensen het gevoel hebben dat het model werkt. Betrek daarom belangrijke mensen in het begin van de ontwikkeling van het model bij het totale ontwikkelproces anders zal het resultaat teleurstellend zijn.

Kader 2

Keuze, ontwikkeling en implementatie van een standaardmodel

In veel gevallen zullen organisaties kiezen voor het implementeren van een standaardmodel. Er zijn in de loop der jaren nogal wat modellen en methodieken opgesteld. Om er enkele te noemen:

- Balanced Score Card als controlemechanisme (meetmodel)
- Capability Maturity Model (als intern meet-/groeimodel)
- IT Service Management (als ITbeheermethodiek voor o.a. inrichten helpdesk)
- DSDM als ontwikkelmethode

Wanneer u deze modellen wilt gaan gebruiken, is het toch belangrijk te bekijken wat u met hiermee wilt bereiken: dient het als daadwerkelijk meetmodel of wilt u mensen binnen uw organisatie bewust maken van het model (dan is het communicatie)?

Het gebruik van standaardmodellen biedt verschillende voordelen ten opzichte van het zelf ontwikkelen van modellen:

- u kunt expertise uit de markt halen (consultants) en deze direct inzetten;
- u hoeft zelf geen model te ontwikkelen en een complete leercurve door te gaan. Dat hebben anderen al gedaan voor u, het is een bewezen concept, met duidelijke wins en valkuilen.

Nadelen van standaardmodellen zijn:

- het model sluit standaard niet volledig aan bij uw organisatie. U wilt bijvoorbeeld vijf perspectieven in plaats van de vier perspectieven die de Balanced Score Card biedt;
- sommige delen uit het standaardmodel worden in uw organisatie al op een andere manier ingevuld: Werkt het nieuwe standaardmodel dan nog wel goed?

Gebruikt u, waar mogelijk, een standaardmodel of delen hieruit. Stroomlijn eventueel het model voor de toepassingen binnen uw organisatie, maar vergeet niet dat goed nagedacht moet worden over de consequenties die dit kan hebben op uw organisatie als geheel.