



## The Business Model Navigator



Prof. Dr. Ralf Laue  
Westfälische Hochschule Zwickau  
Ralf.Laue@fh-zwickau.de

- Organization
- Customer
- Value Exchange

## Business Modelling / Enterprise Modelling

- Organization
- Customer
- Value Exchange

## Organization

Columns in the Zachman Framework:

Inventory Sets -What  
Process Flows -How  
Distribution Networks -Where  
Responsibility Assignments -Who  
Timing Cycles -When  
Motivation Intentions -Why

	What	How	Where	Who	When	Why
Contextual						
Conceptual						
Logical						
Physical						
As Built						
Functioning						

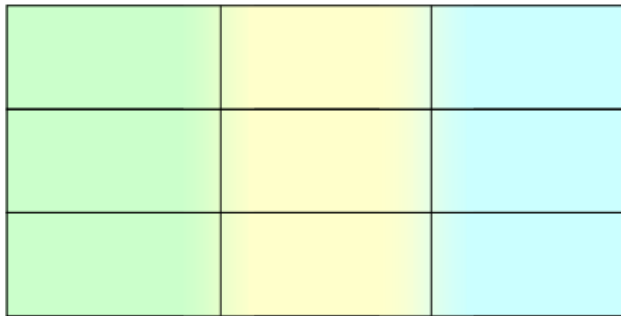


Environment

Business

Application

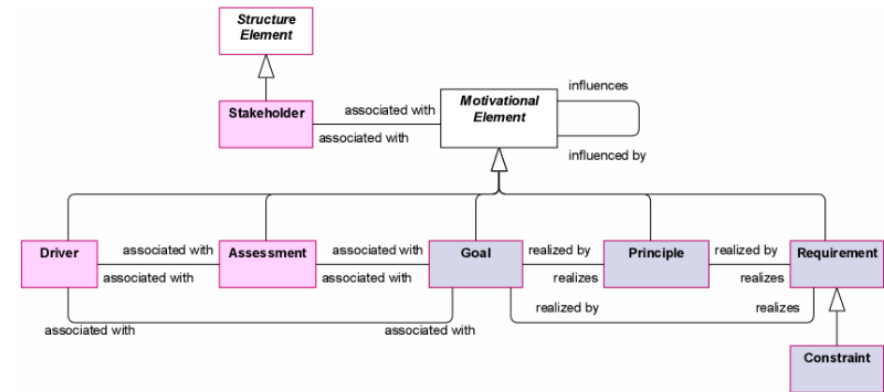
Technology



Passive  
structure

Behavior

Active  
structure



source: ArchiMate 2.0 Specification, Copyright by The Open Group

5

## Organization



BPDM

Inventory Sets -What  
Process Flows -How  
Distribution Networks -Where  
Responsibility Assignments -Who  
Timing Cycles -When  
Motivation Intentions -Why

source: ArchiMate 2.0 Specification, Copyright by The Open Group

6

## Organization

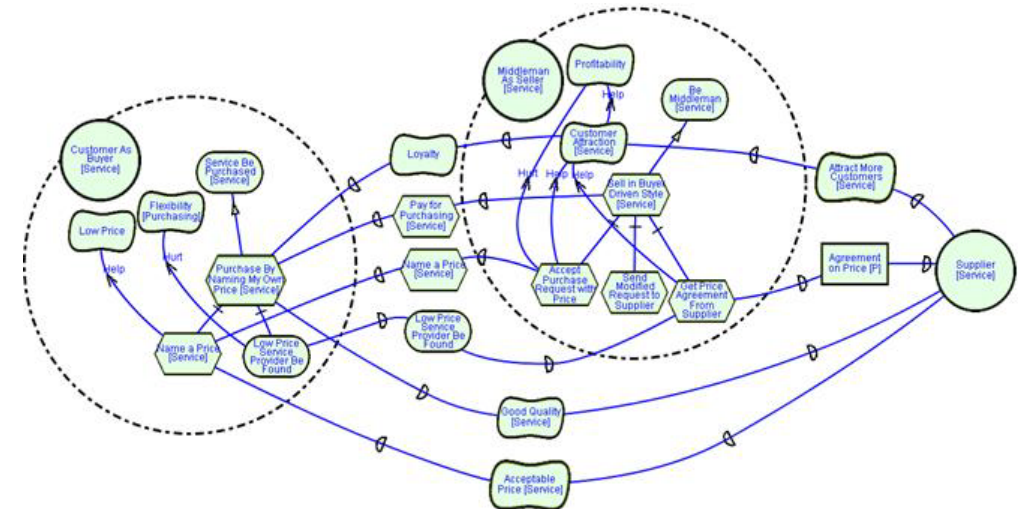


BMM

Inventory Sets -What  
Process Flows -How  
Distribution Networks -Where  
Responsibility Assignments -Who  
Timing Cycles -When  
Motivation Intentions -Why



- Organization
- Customer
- Value Exchange

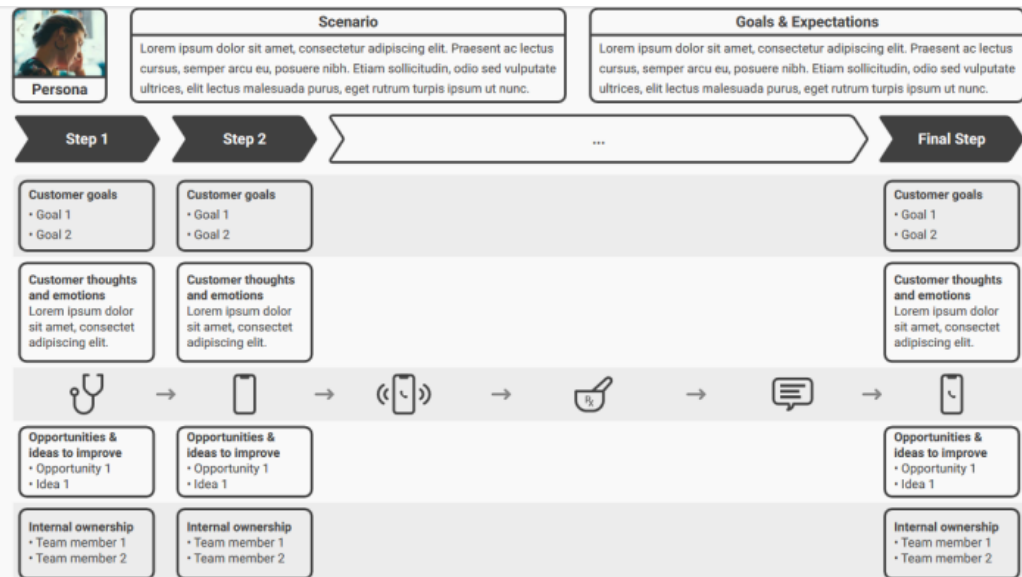


9

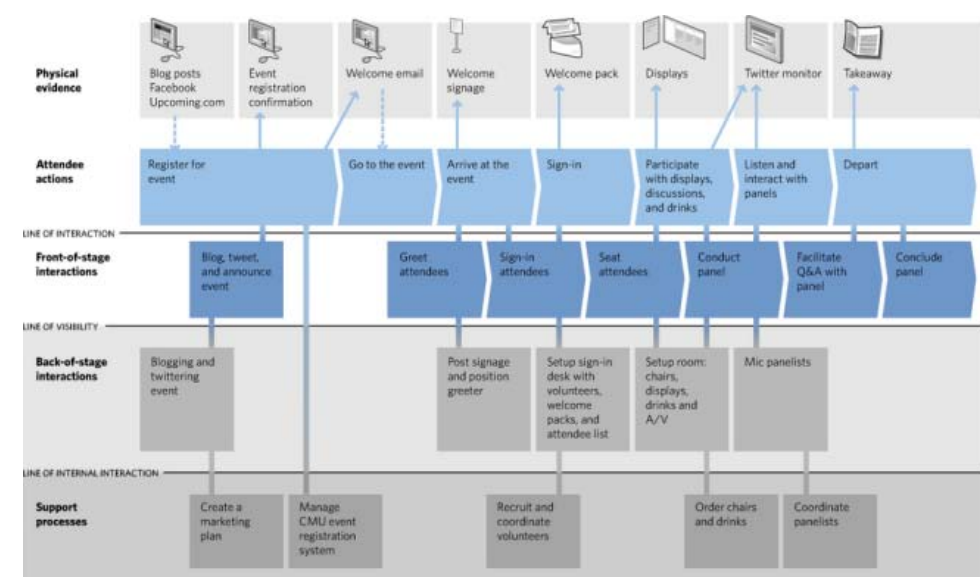
source: <http://istar.rwth-aachen.de/tiki-index.php?page=iStarQuickGuide>, Copyright by its authors

10

## Customer - Customer Journey Map

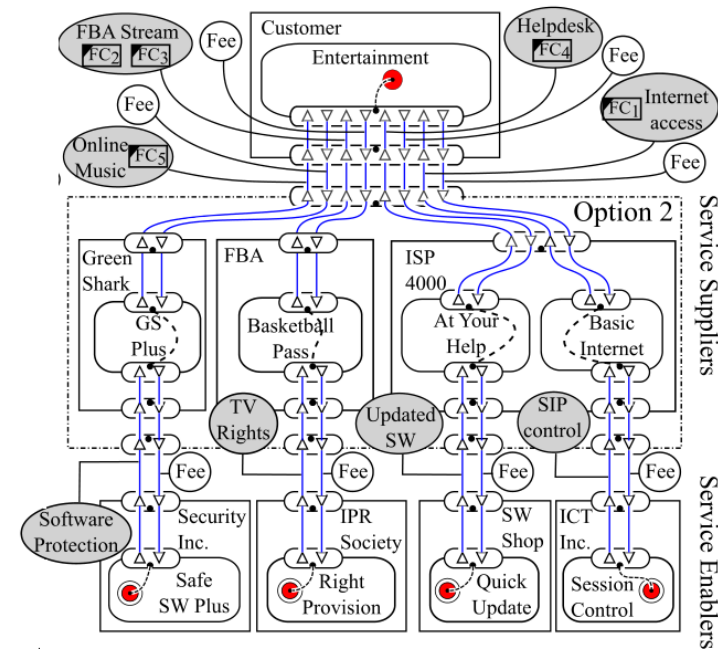


## Customer - Service Blueprint





- Organization
- Customer
- Value Exchange



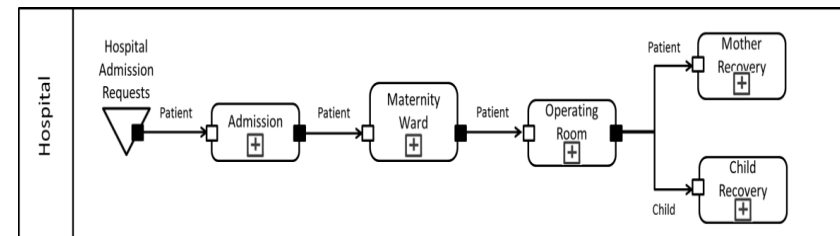
13

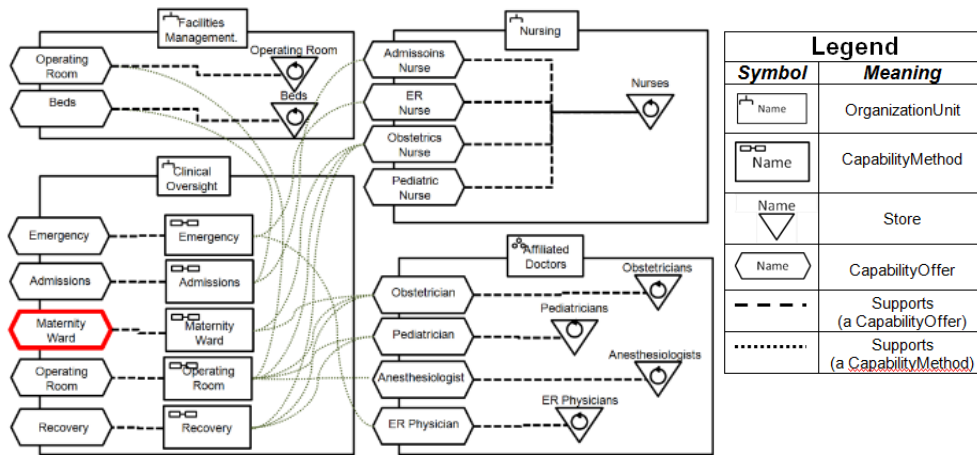
source: Razo-Zapata et al: e 3 service: A Critical Reflection and Future Research, DOI: 10.1007/s12599-014-0360-2, Copyright by its authors

14



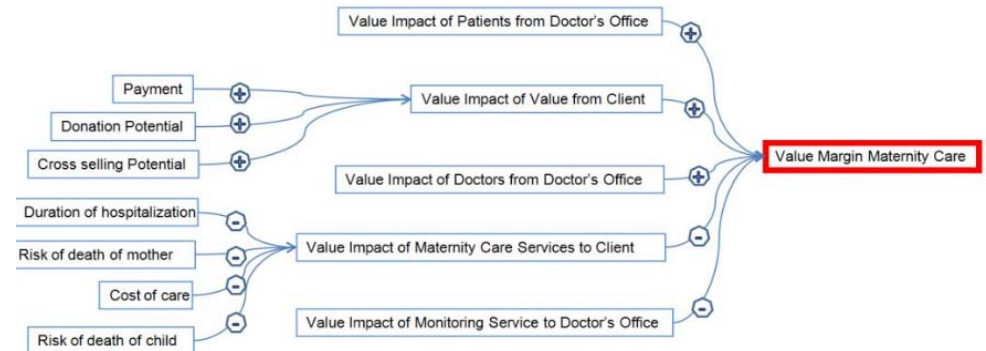
"The purpose of VDML is to provide a standard modeling language for analysis and design of the operation of an enterprise with particular focus on the creation and exchange of value."





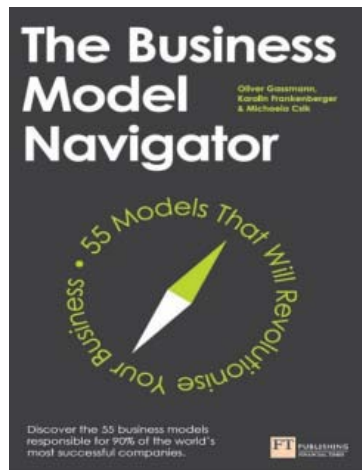
source: Value Delivery Modeling Language 1.1 Specification, Copyright by ist authors

source: Value Delivery Modeling Language 1.1 Specification, Copyright by ist authors



"A pattern language is nothing more than a precise way of describing someone's experience"

Christopher Alexander

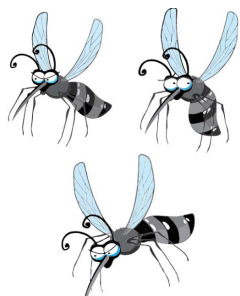




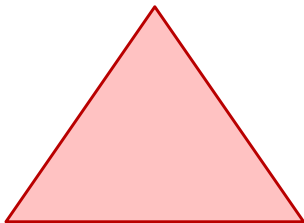


Each pattern is a three-part rule, which expresses a relation between a certain context, a problem, and a solution.

- in short: a solution for recurrent problems
- abstract, i.e. suitable for a class of specific problems



Problem

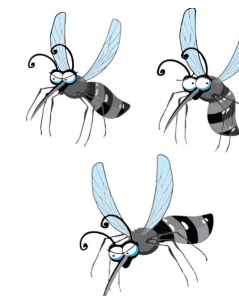


Solution

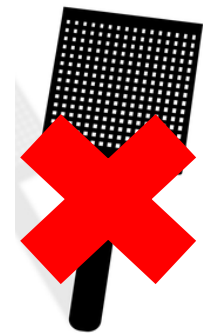
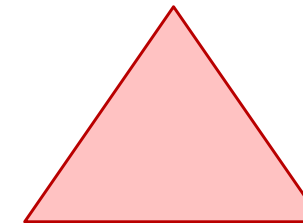
21



Context



Problem



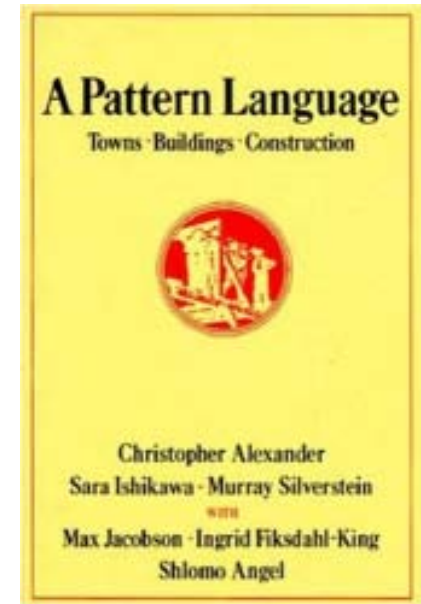
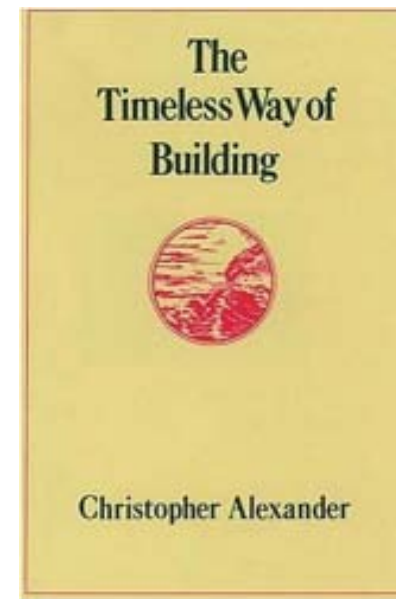
Solution

22



## Benefits of Patterns

- Conservation of Knowledge: Solutions can be re-used again and again.
- Experience can be shared with inexperienced persons.
- Shared Vocabulary

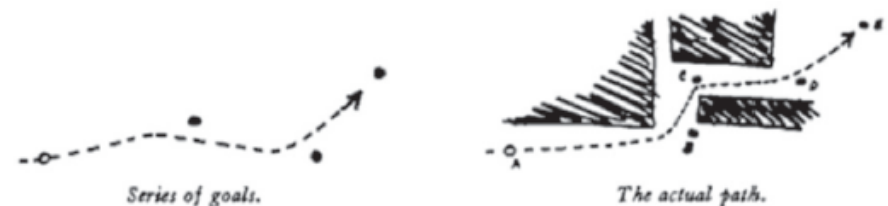


25



26

**NOW PATHS AND GOALS (120):** Usually, this pattern deals with large paths in a neighborhood, and comes much earlier in a language. But I used it in a special way. It says that the paths which naturally get formed by people's walking, on the land, should be preserved and intensified. Since the path to our front door cut right across the corner of the place where I had planned to put the platform, I cut the corner of the platform off.





People liked our book very much. We were surprised though, when we found out computer programmers liked it, because it was about building not programming. But the programmers said, "this is great, it helps think about patterns in programming and how to write reusable code that we can call upon when we need it."



source: <http://www.patternlanguage.com>, Copyright by its authors

29



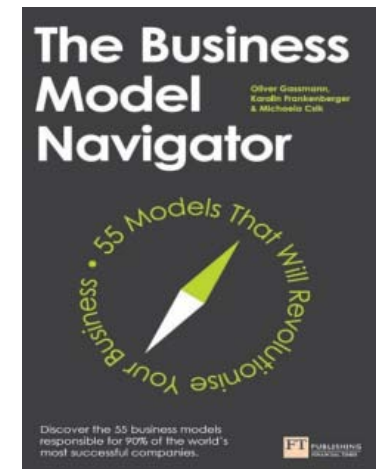
## Pattern Template

Pattern Name
Context
Problem
Forces
Solution
Consequences
Known Uses
Related Patterns

Christopher Alexander

Pattern Name and Classification
Intent
Also Known As
Motivation
Applicability
Structure
Participants
Collaborations
Consequences
Implementation
Sample Code
Known Uses
Related Patterns

Gang of Four



30







A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.

Osterwalder, A./Pigneur, Y.: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, 2010

- Business Model Patterns
  - Quality Selling, Manufacturer, Layer Player, Flatrate
  - Low-Price Shopping
- Business Model Improvement Patterns
  - Today's topic
- Business Process Modelling Patterns
  - See bpmpatterns.org

International Journal of Innovation Management  
Vol. 21, No. 1 (January 2017) 1750004 (61 pages)  
© World Scientific Publishing Europe Ltd.  
DOI: 10.1142/S1363919617500049



## THE BUSINESS MODEL PATTERN DATABASE — A TOOL FOR SYSTEMATIC BUSINESS MODEL INNOVATION

GERRIT REMANE\*, ANDRE HANELT†, JAN F. TESCH‡  
and LUTZ M. KOLBE§

University of Göttingen, Chair of Information Management,  
Platz der Göttingen Sieben 5, 37073 Göttingen, Germany

\*gremane@uni-goettingen.de

†ahanelt@uni-goettingen.de

‡jtesch@uni-goettingen.de

§lkolbe@uni-goettingen.de

Published 16 June 2016

182 business model patterns

33



Westfälische Hochschule Zwickau

34

Westfälische Hochschule Zwickau  
University of Applied Sciences

|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

# Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes

Yariv Taran

*Department of Business and Management,  
Aalborg University, Aalborg, Denmark*

Christian Nielsen

*Department of Business and Management, Business Model Design Center,  
Aalborg University, Aalborg, Denmark*

Marco Montemari

*Department of Management, School of Economics "G. Fuà",  
Università Politecnica delle Marche, Ancona, Italy*

Peter Thomsen

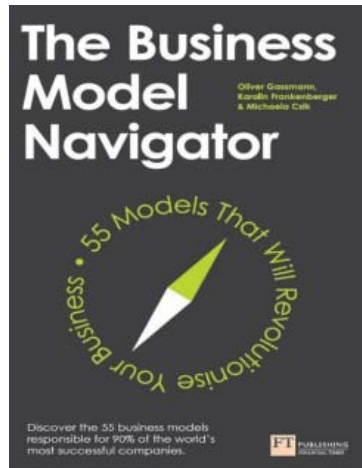
*Department of Business and Management, Business Model Design Center,  
Aalborg University, Aalborg, Denmark, and*

Francesco Paolone

*Department of Law, Parthenope University of Naples, Naples, Italy*

## 71 business model configurations, categorization

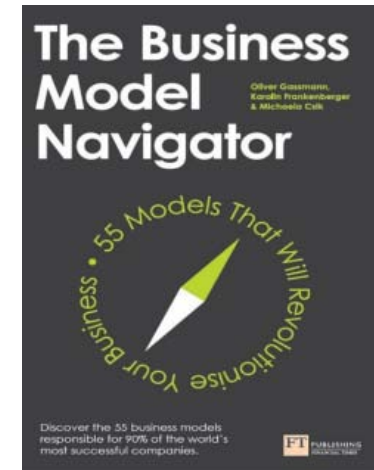
- Business Model Patterns
  - Quality Selling, Manufacturer, Layer Player, Flatrate
  - Low-Price Shopping
- Business Model Improvement Patterns
  - Today's topic
- Business Process Modelling Patterns
  - See [bpmpatterns.org](http://bpmpatterns.org)



"Innovating a business model means changing at least two of those dimensions."



- Challenge No. 1: Thinking outside of one's own dominant industry logic
- Challenge No. 2: Difficulty of thinking in terms of business models rather than of technologies and products
- Challenge No. 3: The lack of systematic tools



## Navigation



## Navigation



- The **similarity principle** starts inside and moves outside; that is to say you begin with pattern cards for business models in related industries and progress to more dissimilar patterns, which you then adapt to your own business model.
- Unlike the similarity principle, which involves a careful search for new business models in related fields, the **confrontation principle** specifically wants to face off with extremes, that is to say you compare your current business model with scenarios in completely unrelated industries, and study the extremes in respect of their potential impact on your own current business model.

Contradiction Solver	Parameter to Reduce				
	Errors	Resource costs (1)	effort (2)	wear	other costs (3)
Parameter to Increase					
Speed	3; 4; 12; 32	10; 39; 31; 36	39; 41; 12 ; 6; 32		
Safety & security	3; 10; 32	1; 20	3; 20		
Usability	9	6; 7	8; 9		
Involvement customer	13	3; 6	25; 35		
Efficiency	3; 12;	3; 35	25; 16		
Effectivity	38	3; 35	25; 31		
comfort	8	18	30; 31		
Entertainment/fun	12	25	34		



source: Schaper-The 40 Most Successful Digital Business Models, Copyright by its author

45

## The Business Model Canvas

Designed for: \_\_\_\_\_ Designed by: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_ Version: \_\_\_\_\_

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources	Channels		
Cost Structure		Revenue Streams		

How to create products and services customers want.  
Get started with...

# Value Proposition Design

strategyzer.com/vpd

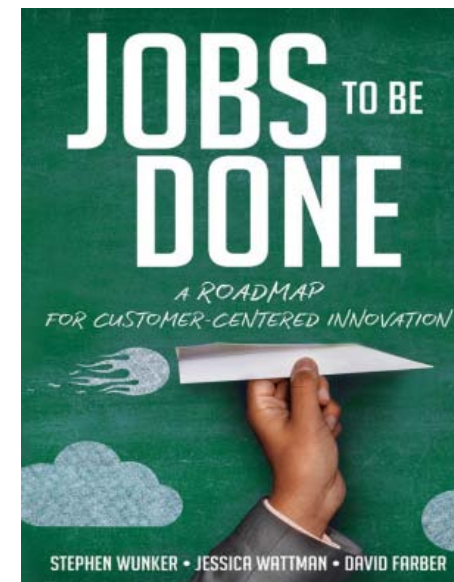
Written by  
Alex Osterwalder  
Yves Pigneur  
Greg Bernarda  
Alan Smith

Designed by  
Trish Papadakes

WILEY

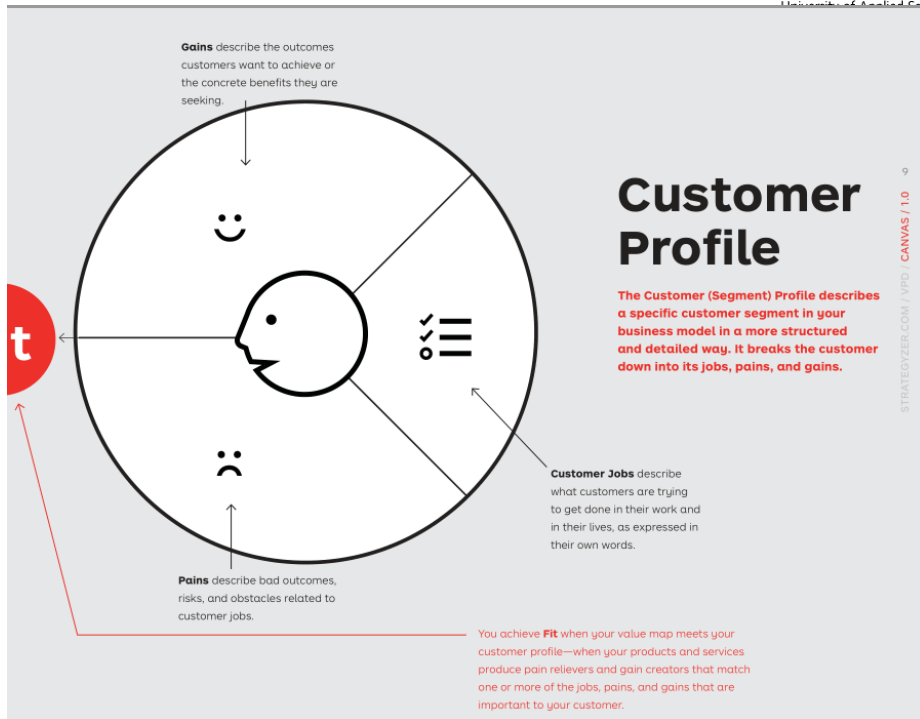


46

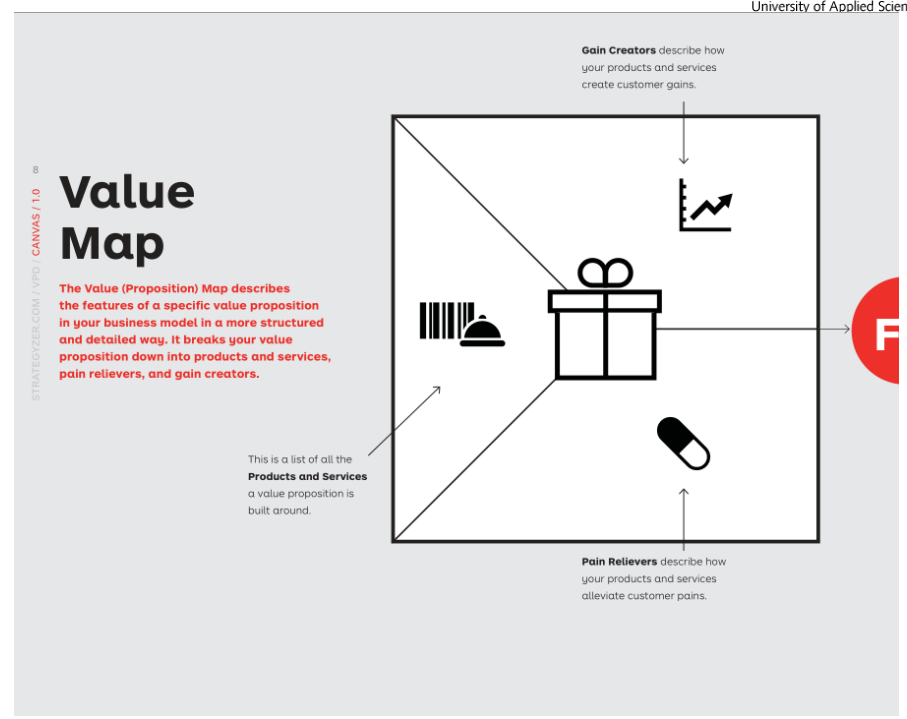


48

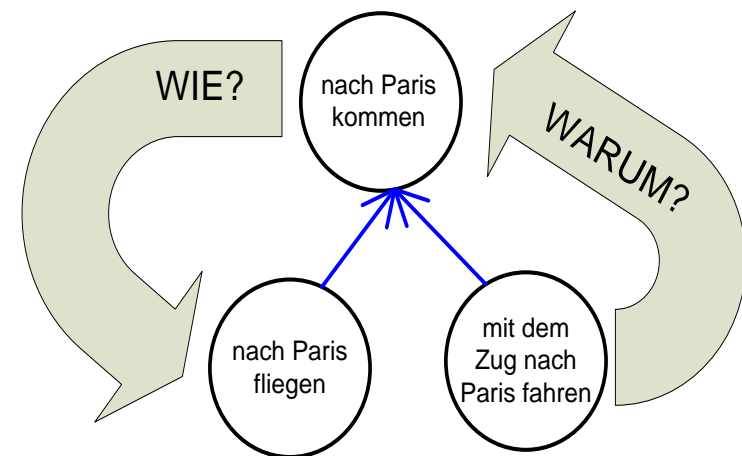
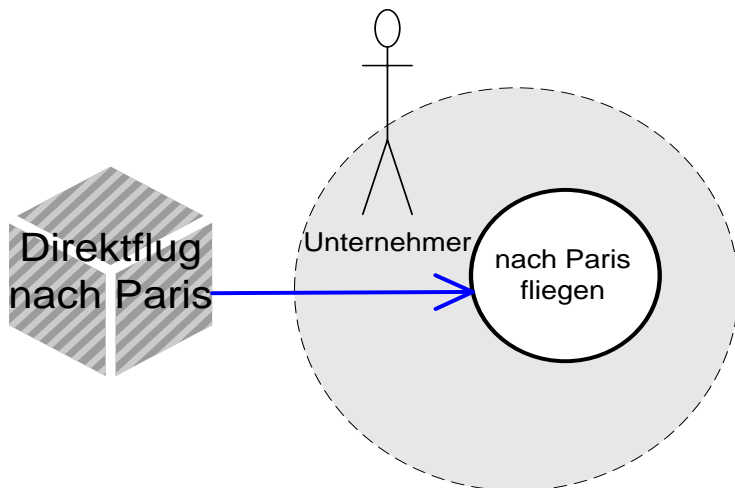


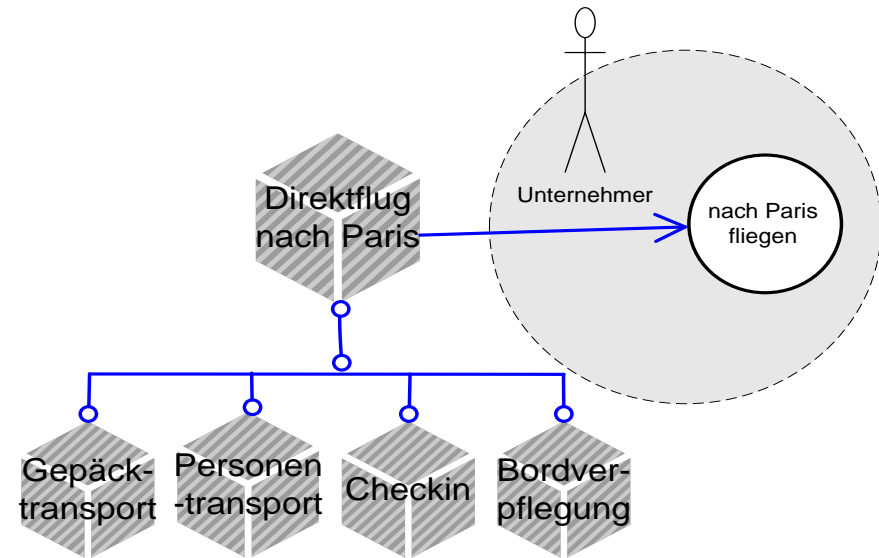
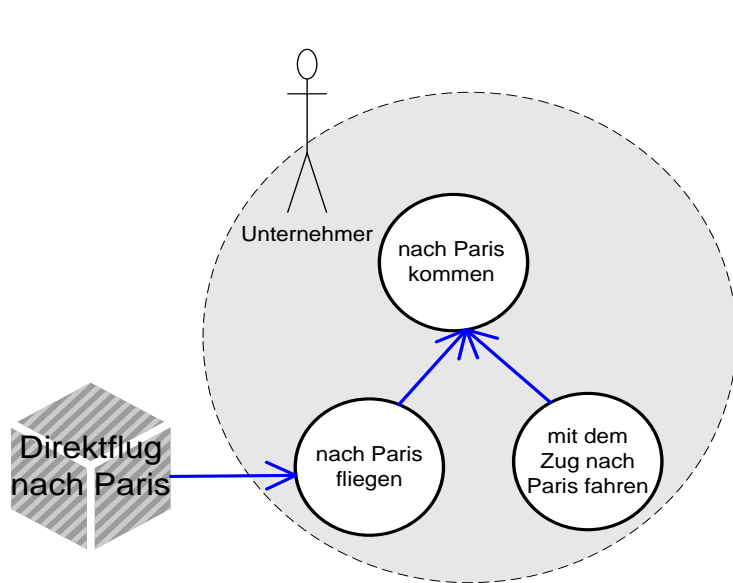


source: Osterwalder et al: Value Proposition Design, Copyright by its authors

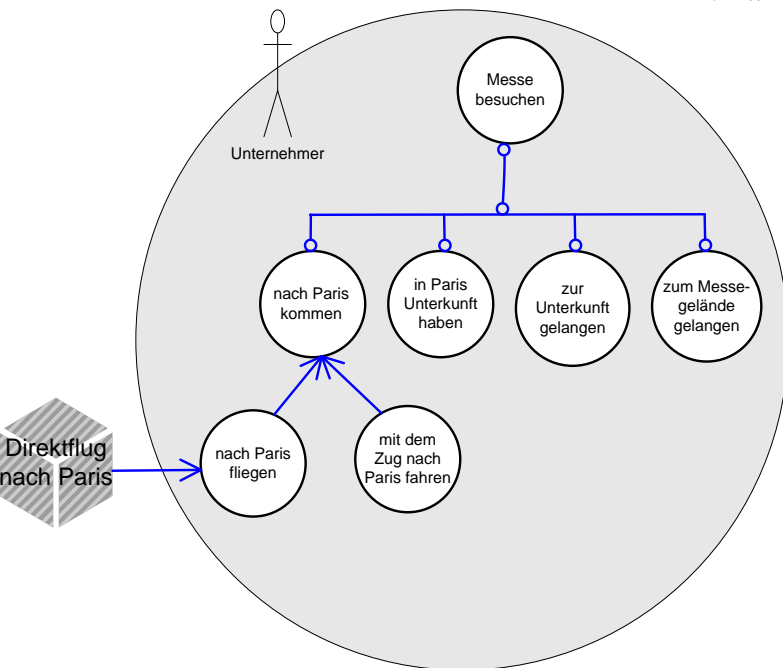


source: Osterwalder et al: Value Proposition Design, Copyright by its authors





53



54



## Guided Questions

- Customer: Typical additional requirements
- Product: Who needs the same function?
- Process: Who needs the same abilities?
- Information: Who can benefit from what we know?  
Who knows (first) what we are interested in?



Until noted otherwise (by a Copyright remark in the footer), the slides in this presentation are licensed under a [Creative Commons-Attribution-Share Alike License 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

- **You are free to Share** (copy and redistribute the material in any medium or format), **Adapt** (remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially)
- You must give appropriate **credit**, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
- **Share Alike** (If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.)

