

# Inleiding

'Businessmodel.' Soms kunnen woorden zó mooi zijn. Elegant, helder, simpel. Businessmodel lijkt zo'n woord. Het maakt direct duidelijk wat ermee wordt bedoeld. Gebruik het in gesprekken met directieleden, bedrijfskundigen, marketeers – en men zal instemmend knikken en geïnteresseerd luisteren. Maar als je vraagt waar het precies voor staat, krijg je een verwarrend aantal interpretaties. De hoogste tijd om deze verwarring op te heffen.

Veel belangrijker nog dan het opheffen van de etymologische verwarring is de economische noodzaak om je met businessmodellen bezig te houden. Het zijn nieuwe businessmodellen die de schokgolf door ons economisch landschap hebben veroorzaakt. Bol.com, Google, Zara, Ikea, easyJet en Marktplaats.nl: het zijn stuk voor stuk voorbeelden van inmiddels grote bedrijven die de markt wezenlijk hebben veranderd. En dat is niet alleen omdat ze een nieuwe, slimme marktbenadering hebben gekozen of doordat ze de mogelijkheden die ICT biedt beter hebben begrepen en benut. Ze deden meer. Ze hebben één of twee nieuwe inzichten verwerkt in een doelgerichte, daar volledig op afgestemde, samenhangende bedrijfsstrategie en -organisatie. Belangrijker nog, ze zijn daarbij nooit de klantbehoeften uit het oog verloren. Ze zorgden voor focus en samenhang en kwamen daarmee op het terrein van klantgestuurde businessmodellen.

## Voor wie is dit boek geschreven?

Dit boek is vooral geschreven voor (middelgrote en kleine) ondernemers, voor managers in not-for-profitorganisaties en voor marketeers. Iedereen staat met zijn voeten in de modder en moet keuzes maken om succesvol te zijn en vooral ook te blijven. Maar ook aanstormend talent, nu nog in de schoolbanken, kan dit boek gebruiken om structuur aan te brengen in de complexe wereld van bedrijven en organisaties.

Niet alleen grote ondernemingen krijgen te maken met veranderingen in markten en het zoeken naar nieuwe modellen. Het is iets wat ook voor middelgrote organisaties en kleine ondernemingen op de hoek, voor dienstverleners en voor non-profitorganisaties geldt. We hebben immers allemaal te maken met veranderende marktomstandigheden. De huidige economische en ecologische veranderingen zijn zo groot en vooral zo fundamenteel dat je ze niet anders kunt zien dan als tekenen van een systeemwijziging. Maar hoe je het ook bekijkt, feit is dat veel structuren in snel tempo eroderen. Grote organisaties zijn naarstig op zoek naar nieuwe markten of naar alternatieve manieren om binnen bestaande markten winstgevend te blijven. En kleinere organisaties vragen zich af hoe ze kunnen inspelen op de veranderingen in hun omgeving.

Rigoureuze veranderingen in de aanpak – dus in het businessmodel – zijn aan de orde van de dag. Nieuwe ICT-ontwikkelingen veroorzaken daarin grote versnellingen. Als je je als ondernemer daar niet op voorbereidt, word je vandaag of morgen geconfronteerd met concurrenten die dat wel doen. Je kunt dus maar beter proactief verkennen wat de mogelijkheden zijn binnen je eigen model. Bovendien, een van de belangrijkste vragen die worden gesteld bij de beoordeling van nieuwe ideeën is: wat is het businessmodel? Met deze vraag wordt bedoeld: hoe zit de structuur van de voorgestelde business in elkaar? Hoe worden de centen verdiend? Of voor non-profitorganisaties: hoe worden de doelen bereikt?

Daarnaast dwingen de veranderingen veel marketeers tot heroverwegingen op strategisch niveau. Tot het formuleren van steeds nieuwe (en steeds korter houdbare) strategische marketingplannen. Dat betekent dat zij alsmaar moeten nadenken over welke posities men op welke markten op welke termijn wil innemen en welke middelen men daarvoor heeft. Om tot haalbare en duurzame strategische keuzes te komen, doorlopen marketeers een aantal stappen. Vanuit een stevige externe en interne analyse komt men tot het formuleren van kansen en bedreigingen tegenover de mogelijkheden en kwaliteiten van een organisatie (de 'SWOT'). Daaruit moeten (nieuwe) strategische opties worden afgeleid. Hier komt het erop aan deze opties in de vorm van uitgetekende businessmodellen te gieten. En zo zal het ook moeten worden gepresenteerd. De directie beslist immers, en met het gedachtegoed uit dit boek kunnen opties veel steviger worden doordacht en vergeleken.

## **Nederlandse voorbeelden**

Businessmodellen staan volop in de belangstelling, maar er is nog steeds verbazingwekkend weinig over geschreven. Natuurlijk kwam gelijktijdig met de eerste druk van dit boek (eind 2009) het inmiddels beroemde boek van Osterwalder en Pigneur

uit: *Businessmodel generation*. Een toegankelijk, vooral vanuit Amerikaans perspectief bekeken, boek met *how-to*-werkmethoden. En zeker een aanrader.

*Klantgestuurde businessmodellen* vertrekt vanuit de theorie en leidt tot een generiek model, dat dwars door alle sectoren en door alle soorten organisaties kan worden toegepast. Het model wordt vertaald in een concrete en praktische manier van kijken – natuurlijk binnen de Nederlandse context. Het helpt je je eigen businessmodel aan te scherpen of te vernieuwen. En het maakt inzichtelijk welke consequenties deze aanpassingen elders in het model hebben. Actie is immers reactie!

Maar het gaat niet alleen om de logica in een model. Het gaat ook om voorbeelden. We hebben er bewust voor gekozen steeds voorbeelden ter illustratie op te nemen. Recente voorbeelden, zoals Netflix dat naar Nederland komt en voorbeelden van kleine bedrijven, zoals het in Nederland ontwikkelde WakaWaka ('share the sun'). Maar ook grootschaligere Nederlandse initiatieven als Spaces. Dat is niet gebruikelijk. In bijna alle management- en marketingboeken worden namelijk de grote internationale bedrijven als voorbeeld gebruikt. Dat heeft als voordeel dat we ze herkennen. Het nadeel is dat ze meestal ver afstaan van onze dagelijkse werkwijze. Naar ons gevoel geeft het daarom een realistischer beeld wanneer we refereren aan bedrijven waar we ons gemakkelijker aan kunnen spiegelen. Dat sluit overigens niet uit dat we grote bedrijven of bedrijfstakken af en toe als voorbeeld meenemen.

## Opbouw van dit boek

Hoofdstuk 1 geeft een overzicht van talrijke voorbeelden die we in de literatuur onder de noemer businessmodel zijn tegengekomen. Het zijn eigenlijk nooit integrale businessmodellen, maar altijd onderdelen daarvan, bijvoorbeeld verdienmodellen, nieuwe vormen van distributie of cocreatiemodellen.

In hoofdstuk 2 leggen we het theoretische fundament onder het begrip businessmodel. We kiezen voor een brede, organisatorische definitie, die als basis dient voor de uitwerking. Dit theoretische hoofdstuk kan voor sommigen minder relevant zijn. Kijk dan alleen naar onze definitie, die aan het eind van paragraaf 2.1 staat, en stap direct over naar het volgende hoofdstuk.

In hoofdstuk 3 wordt ons complete klantgestuurde businessmodel voorgesteld en vervolgens ontleed: de drie lagen waaruit het klantgestuurde businessmodel is opgebouwd, het kloppende hart in het midden en alle daarbij behorende bouwstenen komen voor het voetlicht. Het denken in termen van een businessmodel is een vorm van systeemdenken. Individuele onderdelen zijn belangrijk, maar kunnen uiteindelijk niet in isolatie worden bekeken en beoordeeld.

Over businessmodellen lezen is één ding, de theorie in de praktijk toepassen is vaak een stuk moeilijker. Daarmee gaan we je helpen in de hoofdstukken 4 en 5. In hoofdstuk 4 staan de vijf stappen centraal die je moet zetten om tot een goed uitgewerkt en consistent businessmodel te komen. Want één ding is zeker: iedere actie leidt tot een reactie. De bouwstenen staan niet los van elkaar: ergens aan gaan sleutelen heeft dus altijd gevolgen. In hoofdstuk 5 reiken we concrete en praktische gereedschappen aan die je helpen over de verschillende bouwstenen van het businessmodel na te denken. Ze structureren je denken en helpen je nieuwe paden te verkennen.

In het zesde en tevens laatste hoofdstuk van dit boek komt de samenhang tussen businessmodellen en merken aan de orde. Een klant beoordeelt immers een propositie niet alleen op de eigenschappen, hij neemt daarin ook reputatie en uitstraling mee. Het merk en de bijbehorende merkbeleving door de klant speelt dus een rol en verdient een plekje in dit boek.

## Tot slot

Dit is een Nederlands boek en je mag dan ook van de meeste begrippen een Nederlandse vertaling verwachten. Helaas is het ons niet gelukt om voor het belangrijkste woord – ‘businessmodel’ – een goed Nederlands equivalent te vinden. Het woord ‘bedrijfsmodel’ dekt de lading niet. Business gaat immers niet alleen over de structuur van een organisatie, maar impliceert ook ‘zakendoen’. En juist die extra betekenis van zakendoen willen we graag vasthouden. Maar er is nog een tweede reden. Het Engelse woord *model* heeft een bredere betekenis dan het Nederlandse ‘model’. In het Engels staat het ook voor architectuur, voor een *blueprint*. Ook dat is hier nadrukkelijk aan de orde. Daarom hanteren we in dit boek consequent het woord *businessmodel*.

In dit hoofdstuk volgt een overzicht van een groot aantal zaken die we zijn tegengekomen onder de noemer businessmodel. Het is een respectabele lijst geworden, die niet de pretentie heeft compleet te zijn.

Voordat we dit overzicht van de vele modellen geven, gaan we in op de prangende vraag: zijn het businessmodellen? Nu, dat zijn ze niet. Er zijn nogal wat verschillende beschrijvingen die als businessmodel door het leven gaan. Dat leidt tot een ratjetoe aan voorbeelden, rijp en groen, appels en peren. Ze zijn lang niet altijd systematisch uitgewerkt en het zijn zeker geen businessmodellen volgens de brede definitie waar wij in hoofdstuk 2 mee komen. Er is meestal slechts één onderscheidende component uitgelicht. Dat is regelmatig een verdienmodel, maar het heeft ook regelmatig betrekking op een ander element, bijvoorbeeld het distributiekanaal of de cocreatie. Dat doet aan de voorbeelden niets af. Het blijven mooie illustraties van de verschillende onderdelen van het businessmodel. Een dergelijk overzicht (zie tabel 1.1) is leerzaam en stimulerend. Het geeft een aanzet te bedenken hoe je met de verschillende elementen wilt en kunt spelen. Daar komen we in latere hoofdstukken op terug.

We bespreken de vele voorbeelden voordat we naar een beschrijving van het volledige businessmodel toe gaan. Al lezend bouw je namelijk een caleidoscopisch beeld op van mogelijkheden. Het concretiseert. Het overzicht en de samenhang helpen om patronen te zien. Deze patronen komen we later opnieuw tegen bij de uitwerking van een businessmodel.

Verdienmodellen (paragraaf 1.1)	Distributiemodellen (paragraaf 1.2)	Cocreatiemodellen (paragraaf 1.3)	Gebruikersmodellen (paragraaf 1.4)
Directe transactie	Tupperware-model	Mass customization	Massa-effectmodel
Abonnementensysteem en verbruiksmodel	Eliminatie tussenhandel en producent-naar-marktmodel	Opensourcemodel	Gemeenschapsmodel
Online serviceproviders	Clicks-and-bricks	User-generated content	Google-model
Lokaasmodel	Franchisemodel		
Instap- of freemiummodel	Partner- en multipliermodel		
Koppelverkoop			
Service­model			
Advertentiemodel			
Veilingmodel			
Brokerage- of makelaarsmodel			
Yield management			

Tabel 1.1: Overzicht van voorbeelden.

## 1.1 Verdienmodellen

Bij verdienmodellen gaat het vooral om de manier waarop het geld binnenkomt. De allerbekendste vorm is de directe transactie: je koopt iets, je betaalt en je neemt het gekochte direct mee naar huis. Maar we kennen ook allemaal het abonnementensysteem; de meesten van ons hebben nog steeds een traditioneel abonnement op de krant – fysiek of op de iPad. We kennen inmiddels ook allemaal het advertentiemodel. Je betaalt niet voor de *Spits*; die verdient aan de advertenties die erin staan. En zo betalen we ook niet voor Google. Er zijn nog vele mengvormen; de bloemlezing staat hieronder.

### ► Directe transactie

De oude en vertrouwde vorm van verdienen is de directe, enkelvoudige transactie in een winkel of op een markt. We ruilen een product of een dienst tegen een afgesproken bedrag. Je kiest producten in de winkel, je betaalt en ze zijn van jou. Je wilt op vakantie, de reisorganisatie regelt je reis, je betaalt en kunt op pad. Dit is een eenvoudig en enkelvoudig verdienmodel – en nog steeds het meest algemene. Dit model is ook dominant in de meeste online winkels, of het nu gaat om producten, diensten of bijvoorbeeld content (nieuws, muziek).

### ► Abonnementensysteem en verbruiksmodel

Een variant op de directe transactie is het vertrouwde systeem van abonnementen (leasecontracten, lidmaatschap, verzekeringen). Ook dit verdienmodel staat nog als een huis. Het vereist weliswaar een precieze administratie, maar het garandeert de producent of tussenhandel afzet en een gestage stroom inkomsten. De klant keert

terug. Het model garandeert de klant een continue en tijdige levering (gemak) en/of garantie. We zien het terug bij traditionals als tijdschriften, elektriciteit, internet, telefoon en verzekering. Er komen echter ook nieuwe vormen aan. Denk bijvoorbeeld aan servicecontracten van de huisschilder. Je betaalt een vast bedrag per jaar en de schilder zorgt ervoor dat je huis goed in de verf zit, niet alleen nu, maar ook over vijf jaar. Er zijn abonnementen met een vaste of basisprijs, maar ook met toeslagen voor de verbruikshoeveelheid. Dit noemen we verbruiksmodellen. De meest klassieke daarvan zijn gas en elektriciteit.

Het verbruiksmodel wordt wel eens als een tegenhanger van het abonnementensysteem gepresenteerd. Dat is het niet. Het is in feite alleen maar een specifieke abonnementsvorm.

### ► **Online serviceproviders met directe transactie en/of abonnementen**

Online ontstaan er geheel nieuwe diensten, met een nieuwe categorie bedrijven, bekend onder de naam serviceproviders. Daarbij worden online diensten aangeboden, bijvoorbeeld de opslag (foto's, documenten) of toegang tot informatie (nieuws, financiële informatie).

Mede door de enorme opkomst van apps en widgets zijn er geheel nieuwe categorieën van Web 2.0-diensten ontstaan. De ontwikkeling is nog steeds stormachtig. In eerste instantie zijn het logische uitbreidingen van wat we al kennen. Of het nu gaat om het bijhouden van persoonlijke of zakelijke gegevens (medisch, financieel, codes, gewicht, tijdschrijven, kilometers), toegang tot informatie en communities (reisinformatie, weer, LinkedIn, boeken en leesclubs, nieuws, kaarten, toeristische informatie, natuurwaarnemingen), notities of spellen, het zijn nog meer of minder logische extensies van wat we al doen. Maar er ontstaan ook nieuwe mogelijkheden.

In de software neemt het model grote vormen aan; denk aan online programma's en opslag in de cloud. Een deel van deze nieuwe diensten maakt gebruik van de directe, eenmalige transactie, maar er zijn ook vele vormen waar dit gecombineerd wordt met een abonnementensysteem en/of advertenties. Tegelijkertijd zijn er ook vernieuwingen gaande in andere elementen van het businessmodel, zoals cocreatie. Deze categorie krijgt verderop in het boek daarom nog extra aandacht.

### ► **Lokaasmodel**

Een verdienmodel waarbij wordt gepoogd de transacties te organiseren, is het lokaasmodel of *bait and hook*-model. Het staat ook wel bekend als het Gillette- of *razor and blade*-model, omdat het is uitgevonden door Gillette. Het is bijvoorbeeld ook schering en inslag bij printers. De essentie van dit model is dat de gebruiker wordt gelokt met een aantrekkelijk, vaak extreem goedkoop basisproduct (de *bait*) en dat

de winst wordt gehaald uit de – relatief – dure onderdelen die je ervoor nodig hebt, zoals scheermesjes of printervullingen (de *hook*). Ook hier geldt dat de ondernemer een terugkerende klant heeft en dus minder last heeft van de concurrentie als de gebruiker eenmaal zijn systeem heeft aangeschaft, een vorm van *vendor lock-in*. Het vereist uiteraard wel een succesvol basisproduct waarvoor de klant valt.

#### VENDOR LOCK-IN

*Vendor lock-in* (of *customer lock-in*) staat voor mechanismen waarmee een klant in zekere zin aan de producent wordt geketend. De basis daarachter is dat veranderen (*switching costs*) gepaard gaat met significante kosten en/of inspanning. De producent probeert barrières op te werpen die het klanten lastig maken om over te stappen. Dat kan op een relatief vriendelijke manier – bijvoorbeeld met scheermesjes die niet uitwisselbaar zijn of met Nespresso-cups – of door een overstap moeilijk te maken. Denk bij dit laatste aan problemen met de aansluiting bij telecomproviders en geen nummerbehoud bij banken.

#### ▶ Instap- of freemiummodel

Het instapmodel of freemiummodel (een combinatie van *free* en *premium*) komt vaak voor bij software en games. Het lijkt op het lokaasmodel, met dit verschil dat het product of de dienst gratis ter beschikking wordt gesteld. De freemium is een gratis instap, waardoor afnemers het pakket kunnen leren waarderen. Een ‘stevigere’ versie of soms noodzakelijke upgrade moet wel worden betaald. Een bekend voorbeeld hiervan is het gratis downloaden van softwarehulpmiddelen als een *registry cleaner*. De downloadversie geeft feilloos aan waar de computer allemaal onder lijdt. Om de problemen te verhelpen is echter een upgrade nodig.

Er zijn ook freemiums waarbij een klant in de gratis versie prima kan werken, en dus blijft, maar waarbij aanvullende producten of diensten (de premium) kunnen rekenen op een klein, maar vast publiek. Bij Skype zie je bijvoorbeeld dat er nu wordt verdiend aan het veelvuldig gebruikte Skype Out, waarbij mensen betalen voor het bellen naar vaste telefoonlijnen. Een andere vorm van aanvullingen zie je bij online spellen als Farm Life of SimCity. Je koopt faciliteiten of virtuele spullen die het spel leuker maken (en je steviger binden). Het freemiummodel heeft elementen van een abonnementensysteem, en ook van de proefmonsters die we bij ‘gewone’ producten tegenkomen.

#### ▶ Koppelverkoop

Koppelverkoop heeft verwantschap met beide hiervoor beschreven voorbeelden. Je koopt tegen een meerprijs aanvullingen op het succesvolle, aantrekkelijke basisproduct. Die aanvullingen zijn als stand alone vaak minder interessant voor de gebrui-

ker. Het zijn overblijfselen/restanten of ze kunnen zich minder goed zelfstandig in de markt handhaven. Voor de leverancier kan het een manier zijn om van voorraden af te komen, maar ook om hogere marges te verkrijgen op enkele onderdelen. Er zijn legio voorbeelden. De 50-plussers onder ons weten dat de B-kant van een single meestal niet te pruimen was. Nu zie je dat terug in (goedkope) compilatie-cd's van populaire artiesten. Uitgeverijen hebben tijdschriftensets die in het vakantie seizoen worden samengesteld. En ook de combinaties van abonnementskanalen voor televisie zijn een voorbeeld van koppelverkoop.

Koppelverkoop heeft een negatieve bijklank. Het staat toch voor extra onderdelen waar je in eerste instantie niet om verlegen zit. Die negatieve klank is bepaald niet minder geworden na de misleidende koppelverkoop van veel te dure koopsompolissen bij leningen, door bijvoorbeeld banken en dienstverleners als de vroegere DSB Bank of AFAB. De lening was het hoofdproduct, de koopsompolissen fungeerden als een verplichte verzekering en werden vaak pas tijdens de lening als noodzakelijke aanvulling gepresenteerd.

Koppelverkoop kan soms ook als een advertentievorm worden gebruikt, een manier om de markt kennis te laten maken met nieuwe producten. Het tweede product wordt dan goedkoop of goedkoper meegeleverd. Het kan daarmee ook een manier zijn om meerdere producten aan een bestaande klant kwijt te kunnen, wat uiteindelijk kostenbesparend werkt in de bedrijfsvoering: de voet-tussen-de-deurbenadering.

### ▶ **Service model**

Een ingenieuze vorm van koppelverkoop, met lokaalelementen, is als een organisatie niet verdient aan de verkoop, maar aan de service daarna. De marge op nieuw verkochte auto's is bijvoorbeeld laag, maar de verdiensten van de werkplaats voor onderhoud en reparatie zijn wel hoog. Natuurlijk is er geen gedwongen winkelnering, maar de psychologische druk is wel groot – en wordt vaak vergroot door geen garantie te geven als het product elders of 'niet met eigen onderdelen' is gerepareerd.

### ▶ **Advertentiemodel**

Het advertentiemodel van Google Adwords is een interessante combinatie van ouderwetse advertenties met elementen van het freemiummodel. Daar waar advertenties aandacht moeten trekken, en dus hinderlijk zijn, is dit model juist gebouwd op bescheidenheid. Het veronderstelt dat het kleine deel van het publiek dat in het aanbod geïnteresseerd is, de weg wel vindt. De grote kracht is dat het reageert op zoekwoorden en je mag dan ook aannemen dat belangstelling aanwezig is. Advertenties zijn dus ingesteld op je eigen zoekgedrag en op je locatie. Het model beoogt daarmee meer een service te zijn en de nadelen van de hinderlijke pop-ups weg te nemen.

Het model kan winstgevend zijn door de macht van de grote getallen. Het geld wordt verdiend door het aantal bezoekers dat op het online aanbod reageert en niet door het plaatsen zelf. Er is een (per opbod geregelde) prijs per click. En het is daarmee ook een innovatief veilingmodel. Anderson (2009) beschrijft in *Free* een groot aantal voorbeelden van wat hij de *three-party market* noemt. Het advertentiemodel is daarin een van de (meest voorkomende) mogelijkheden. Ook Jarvis (2009) komt er in zijn boek *WWGD?* op terug, maar noemt het een verdienmodel waarbij wordt verdiend aan zijpaden. Advertenties zijn een van die zijpaden.

### ▶ **Veilingmodel (*market creator*)**

Op een veiling wordt ter plaatse en bij opbod de prijs bepaald door het bijeenbrengen van vraag en aanbod op een specifiek moment en op een specifieke plaats. Het betreft dan unieke of variabele producten. Het is een mechanisme waarbij een aanbieder in theorie het maximale krijgt in ruil voor zijn product of dienst. Er zijn veilingen in vele sectoren, zoals antiek (Sotheby's, Christie's) en groente, fruit en bloemen (The Greenery, Aalsmeer). Voor een fysieke veiling zijn een groot aanbod en een bekende groep gebruikers noodzakelijk.

De beperkingen in tijd, ruimte, aanbod en vraag zijn opgeheven met de komst van online veilingen zoals Vault79, vakantieveilingen.nl en eBay. Deze organisaties doen feitelijk niets anders dan aanbieders en kopers op een webplatform bijeenbrengen. Daar wordt een digitale omgeving geboden, waar kopers en verkopers elkaar kunnen ontmoeten. De organisatie zorgt voor de website en de online gereedschappen en heeft vooral ook een betrouwbaar systeem voor het regelen van betalingen. Zo worden op nationaal en zelfs op wereldniveau vraag en aanbod bij elkaar gebracht om bijvoorbeeld zeldzame postzegels, dure merktasjes, overbodige meubels of eigen producties te verkopen. Het voordeel voor de verkoper is dat zijn speelveld wordt vergroot. De wereld kan meekijken. De organisator verdient bijvoorbeeld door middel van een opslag op de transacties.

### ▶ **Brokerage- of makelaarsmodel (*transaction broker*)**

Het bekende en veelgebruikte makelaars- of brokerage-model is ook een vorm van vraag en aanbod bijeenbrengen, met als toevoeging dat de makelaar ook extra informatie en/of diensten inbrengt. In zijn meest bekende vorm is het de makelaar die je begeleidt op huizenjacht en die de informatie in handen heeft over aanbod en prijzen. Inmiddels zijn de spelregels hierin wat veranderd en ligt de meerwaarde van de makelaar in het organiseren en faciliteren van de transactie en de bijbehorende extra kennis daarover. Een bijzondere vorm is de marktinformatiemakelaar, zoals DoubleClick en vergelijk.nl. Zij verdienen hun geld door organisaties data te leveren over het web-, zoek- en aankoopgedrag van internetgebruikers. Het gaat hier alleen om het bijeenbrengen van gegevens. Ze faciliteren daarmee de distributie en er is een meerwaarde door beoordelingen toe te voegen.

Veel aandacht is er de laatste jaren voor makelaars in het bijeenbrengen van mensen, soms ook wel *community providers* genoemd. De bekendste voorbeelden zijn de sociale netwerksites als LinkedIn, Facebook en datingsites. Maar hieronder vallen evengoed sites die bijvoorbeeld vrijwilligers en vragers bijeenbrengen. Een tweede groep die sterk in opkomst lijkt, in ieder geval wat aandacht betreft, is die waarbij lokale initiatieven, aanbiedingen en verhuur worden samengebracht. Daarbij kan het gaan om gereedschappen (spullendelen.nl), auto's (snappcar.nl) of klussen of hulp (zorgvoorelkaar.com, werkspot.nl).

### ► Yield management

Yield management is vooral bekend geworden uit de luchtvaartindustrie, met easyJet als bekendste voorbeeld. Daar veranderen de prijzen van vliegreizen voortdurend op basis van het overgebleven aanbod, de vraag en de nog beschikbare verkooptijd. Er is geen vaste prijs. Het gaat er dus niet om wat individuele klanten betalen, maar om de totale opbrengst van een vlucht te maximaliseren. Het kan bijvoorbeeld zijn dat zowel vroeg als laat boeken relatief duur is ('afromen' van zekerheidszoekers en reizigers die niet anders kunnen). Maar het kan op andere tijdstippen net weer anders liggen.

Yield management leunt sterk op een voortdurend actuele kennis van vraag en aanbod, statistiek (wat is er bekend uit het verleden) en rekenregels om die kennis in prijsstellingen om te zetten. De methode is dan ook niet denkbaar zonder ICT-technieken en internet. Sectoren waarin je yield management vaak terugvindt, zijn de vliegtuigindustrie, hotels, autoverhuur en soms ook bij theatervoorstellingen.

## 1.2 Distributiemodellen

De bekendste vorm van distributie is de aloude handel. De producent maakt een mooi product, verkoopt dit al of niet aan de tussenhandel, waarna het in de winkel of op de markt komt te liggen, waar de klant kan vergelijken en kopen. De verkoper brengt daarbij extra kennis in, althans dat verwacht je. Het grote voordeel is dat kopers rustig de producten kunnen vergelijken en beoordelen en dat verkopers een beslissend zetje kunnen geven. Nadelen zijn de kosten van distributie en de noodzakelijke, grote, verspreide voorraad op de plank. Dit aloude systeem wordt nu veelal beschreven met de term *bricks-and-mortar* (fysieke verkoop via winkels en tussenhandel), als tegenhanger van de *clicks* (online verkoop). Maar er zijn vele andere distributievormen ontstaan. Hieronder een bloemlezing.

### ► Tupperware-model

Tupperware ontwikkelde in 1945 een alternatieve verkoopmethode waarbij een huisfeestje wordt gecombineerd met een verkoopdemonstratie. Deze methode

wordt toegepast in categorieën als cosmetica, lingerie en kinderkleding. Een beperkt maar geïnteresseerd koperspubliek en een aanbod worden meestal in huiselijke sfeer bijeengebracht. Degene die demonstreert en organiseert verdient door een opslagpercentage. Het voordeel voor de ondernemer is dat de distributiekosten laag zijn en dat zeer gericht klantgroepen worden bereikt via het persoonlijke netwerk van de verkopers. Door de vorm is er ook een sociale druk om te kopen. Het nadeel is dat het bereik beperkt is en dat lang niet alle producten zich voor deze aanpak lenen.

### ► **E-tailer/eliminatie van tussenhandel en producent-naar-marktmodel**

Fysieke producten worden direct via internet verkocht. Daarbij is het verdienmodel meestal gebaseerd op de directe transactie. Via internet kan de tussenhandel worden omzeild. Dat heeft vooral voordelen bij producten en diensten waarvoor proeven, voelen en ruiken minder van belang zijn. Het is dan ook gestart bij zaken als vliegreizen, boeken, muziekdragers en verzekeringen. In dit producent-naar-marktmodel, dat we inmiddels terugzien bij vele fabrikanten, wordt de tussenhandel overgeslagen. De kostenbesparingen zijn het grote voordeel voor de ondernemer. Niet alleen is de voorraadvorming beperkt (bij producten), maar ook zijn de opslagpercentages van de tussenhandel verdwenen. De grote prijstransparantie heeft overigens ook nadelen. Er is een veel sterkere druk op de prijzen.

### ► **E-tailer/clicks-and-bricks**

In het voorgaande voorbeeld zijn de transacties helemaal gebaseerd op internet (*clicks*). Voor een aantal producten wil de klant echter ook een winkel – althans, een plaats waar je kunt kijken en waar je naar terug kunt gaan. Steeds meer worden daarom de winkel en de internetverkoop gecombineerd: de clicks-and-bricks-aanpak van bijvoorbeeld Albert Heijn en Paradigit. De klant krijgt meer keuze. Het voordeel voor de winkelondernemer is dat hij de klant beter kan vasthouden. Het is echter een gemengd model, met hogere kosten en een groter scala aan noodzakelijke competenties. Je moet immers twee werelden (internet en winkel) bedienen. Toch heeft de combinatie voordelen. Er zijn meer en meer online leveranciers die, vooral na het succes van de Apple Stores, eigen winkels inrichten. En daarnaast worden er partners gebruikt voor het afhalen van de online bestellingen in het geval dat de klant niet thuis is.

### ► **Franchisemodel**

Door het toegenomen aantal distributiekkanalen, de toevloed aan producten en diensten en de sterke prijstransparantie hebben aanbieders – voor zover niet met een gespecialiseerd aanbod – meer volume en massa nodig om te worden gehoord, om inkoopmacht te verwerven, om de dalende marges te compenseren en om het percentage indirecte kosten te verlagen. Daaruit is onder meer een groei van het

franchisemodel voortgekomen. Een succesvolle formule wordt tegen een percentage gedeeld met franchisenemers, die zich verplichten de formule zuiver te houden, maar tegelijkertijd als zelfstandig ondernemer de markt bedienen. Nageenog alle ketens werken inmiddels geheel of gedeeltelijk met *franchising*. Het is een vorm van risicospreiding voor zowel de aanbieder van de formule als de participanten. Golden Tulip bijvoorbeeld hanteert een *franchisefee* voor hotels die willen toetreden tot de Golden Tulip-formule. Deze hotels betalen eenmalig een entree-fee en daarnaast jaarlijks een percentage van de omzet ter compensatie van de verleende diensten.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen *soft-franchise* en *hard-franchise*. In het laatste geval merk je als klant niet dat je met een franchisenemer van doen hebt. De formule is duidelijk en voorgeschreven. Bij *soft-franchise* is er veel meer speelruimte en worden er vooral in backoffice en in bijvoorbeeld de inkoop en marketing diensten gedeeld. Het merkbeeld daarentegen is minder eenduidig. Franchise komt in vele gradaties voor en komt langzamerhand ook op in de non-profitsector (bibliotheken en enkele musea).

#### ▶ Partner- en multipliermodel

Een speciale vorm van franchising, het partnermodel en ook *labeling*, betreft het tegen een opslagpercentage onder eigen naam distribueren van en via gecertificeerde derden. Dat geldt voor de pluchen dieren van het WNF (van een leverancier en ook verkocht via andere distributiekkanalen), maar ook voor vele entertainmentmerken (Disney), en met name voor luxe merken waarbij de naam belangrijker is geworden dan het product (designer zonnebrillen). Er wordt dan ook wel gesproken van een *multipliermodel* gebaseerd op een ijzersterk merkimago. De eigenaar van het merk kan een veel grotere range aan producten voeren dan ze zelf ooit hadden kunnen maken. Ze verdienen hieraan doordat ze een percentage van de omzet bedingen.

### 1.3 Cocreatiemodellen

In de loop der jaren zijn er steeds meer samenwerkingsmodellen ontstaan tussen afnemer en aanbieder op het terrein van productontwikkeling: cocreatie. Cocreatie wordt gedefinieerd als ‘waarde creëren met een gedecentraliseerde groep of organisatie’. Cocreatie in zijn meest zuivere vorm is een samenwerking waarbij alle deelnemers invloed hebben op het proces en het resultaat van dit proces, zoals een plan, advies of product. Ook hier is er sprake van veranderingen in het businessmodel. Bij cocreatie wordt ervan uitgegaan dat grote groepen individuen gezamenlijk slimmer, sneller en beter zijn dan een kleine groep experts. Het is een manier om doelgericht te werken aan een betere oplossing. Cocreatie draagt dus bij aan

een aantrekkelijker – dat wil zeggen betere, goedkopere – propositie (Prahalad & Hamel, 1994). Een minder ver uitgewerkte vorm is de situatie waarin afnemers kunnen bijdragen aan de productontwikkeling, zoals bij Lego. Dat levert niet alleen een betere afstemming van je product op gebruikerswensen op, maar ook aanvullende klantinzichten.

Een van de leukste en wat oudere voorbeelden van cocreatie was het project dat YouTube in 2009 initieerde: een nieuw te formeren symfonieorkest. Via internet konden alle professionele en amateurmusici, waar ook ter wereld, auditie doen. De uiteindelijke winnaars speelden met het YouTube Symphony Orchestra in Carnegie Hall in New York. Een ander muzikaal voorbeeld zijn de scratch-concerten, waarbij een muziekstuk in één dag gerepeteerd en uitgevoerd wordt met een koor en orkest van bijna duizend mensen!

### ► **Mass customization**

*Mass customization* bestaat al langer en is te beschouwen als een opmaat naar de hiervoor beschreven beweging. De fabrikant heeft zijn product opgedeeld naar een aantal standaardcomponenten. De klant kan met deze standaardcomponenten spelen en ze in de gewenste combinatie samenvoegen. Het voorbeeld waarmee dit model bekend is geworden, komt van Dell. Je stelt zelf via internet je nieuwe computer samen. Dell assembleert vervolgens een pc ‘op maat’. De fabrikanten die met dit model werken, hebben als voordeel dat ze een beperkt aantal componenten efficiënt kunnen (laten) produceren en toch een breed palet aanbieden. En als klant heb je het gevoel dat je maatwerk krijgt. Elementen van deze werkwijze komen we meer en meer tegen, bijvoorbeeld bij Nike en Levi’s, waar je zelf je schoenen en broeken kunt samenstellen uit basiscomponenten. Het levert de fabrikanten bovendien nogal wat klantinzichten op. Het vraagt daarentegen meer van de logistieke competenties van een bedrijf.

### ► **Opensourcemodel**

Cocreatie is ook de basis van de steeds belangrijker wordende opensourcebeweging in de software. Een groot aantal vrijwillige programmeurs werkt aan de verbetering van een softwarepakket. Open source leidt meestal tot gratis, soms essentiële software. Denk aan OpenOffice, Apache, Linux en bijvoorbeeld ook Android voor mobiele telefoons. Toch wordt er ook aan open source verdiend, veelal via een omweg. Dat kan bijvoorbeeld door het vrijgeven van één type product/dienst/platform, om daarmee de weg vrij te maken voor andere producten en diensten. Dat geldt bijvoorbeeld sterk bij het aanbieden van platforms (Android).

Het is ook een vorm waarmee een bestaande grote concurrent soms de pas afgesneden kan worden, omdat een gratis, open platform of programma snel marktaandeel

kan winnen. Het biedt een bedrijf bovendien een grote pool aan ontwikkelaars, wat de innovatie en betrouwbaarheid sterk ten goede komt. Firefox is een van de meest betrouwbare browsers, en dit is opensourcesoftware. Betrouwbaarheid is bovendien een belangrijke eigenschap voor veel grote afnemers. Zo zie je dat bepaalde opensourcesoftware, waaronder Linux, actief ondersteund wordt door andere softwareontwikkelaars.

Er zijn dus verschillende manieren waarop er direct of indirect aan open source verdiend wordt. En daarnaast: de softwareleveranciers die hun programmatuur vrij aanbieden, met alle codes en in een opensourceconstructie, worden toch vaak ingeschakeld om bij afnemers de programmatuur op maat in te richten (lokaasmodel).

### ▶ **User-generated content**

Ook *user-generated content* (Wikipedia, de recensies bij Amazon.com en bol.com) is een vorm van cocreatie – maar meer in de zin van een sociaal netwerk. De organisatie is faciliterend en volgend (Jansen, 2003). Vrijwilligers dragen bij aan de opbouw van een product of dienst. Als er al sprake is van een verdienste, dan ligt deze veelal in aanpassingen, implementatie van onderdelen of in *premium services*. In de meest strikte vorm komt user-generated content voor bij de gebruikersmodellen (zie paragraaf 1.4).

### ▶ **Crowdsourcing**

Bij *crowdsourcing* wordt gebruik gemaakt van de kennis en werkracht van een geïnteresseerde gemeenschap om gezamenlijk gegevens te ontsluiten. Deze vorm komt sterk op bij non-profitorganisaties als archieven, die vaak enorme bestanden en collecties online hebben met onvoldoende omschrijvingen en trefwoorden. Voorbeelden van dergelijke projecten zijn het ‘mappen’ van oude landkaarten op moderne kaarten van Google Maps, het toekennen van trefwoorden (metadata) aan foto's uit grote, incomplete beeldbanken, het overtypen van oude handgeschreven teksten of het invoeren van collectiegegevens op basis van oude logboeken van verzamelaars.

Het Stadsarchief Amsterdam maakt bijvoorbeeld gebruik van vrijwilligers om de Militieregisters (namen van opgeroepen militairen tussen 1811 en 1940) te koppelen aan documenten en foto's. Het is een van de erfgoedorganisaties die gebruik maakt van een door Picturae ontwikkeld crowdsourcing-gereedschap voor de erfgoedsector. Er is meestal geen sprake van een financiële beloning. Veel vrijwilligers stellen er eer in om bij te dragen aan een onderwerp waar ze vaak zelf ook in geïnteresseerd zijn.

## 1.4 Gebruikersmodellen

Voor sommige producten en diensten geldt dat ze waardevoller worden als het aantal gebruikers toeneemt. Traditionele voorbeelden zijn de telefoon of fax. Maar ook in ons gedigitaliseerde tijdperk is succes vaak afhankelijk van het aantal gebruikers dat een producent op de been weet te brengen. Dat geldt bijvoorbeeld voor Skype en voor programma's als Word. Eenmaal verankerd binnen een grote groep gebruikers is het voor concurrenten moeilijk binnenkomen.

### ▶ Massa-effectmodel

Het standaard gebruikersmodel is het massa-effectmodel (of standaardmodel). Het aantal gebruikers bepaalt het succes van het product of de dienst. Daarmee wordt het in feite de standaard. Als je vrienden geen telefoon hebben, is het apparaat voor jou ook minder waardevol. Tegenwoordig geldt dat voor vele internettoepassingen, maar ook voor producten als Word. Hoe meer gebruikers, hoe nuttiger of beter.

### ▶ Gemeenschapsmodel

Ook het gemeenschapsmodel, dat eerst en vooral ontstaat vanuit een groep gebruikers, is sterk verankerd. Voorbeelden zijn Wikipedia, LinkedIn, Hyves, Flickr, Craigslist en LibraryThing. Het is een verbijzondering van het massa-effectmodel, waarbij de bruikbaarheid toeneemt met het aantal gebruikers. Het is echter nog zoeken naar goede financieringsmodellen. Daarbij is er een groot verschil tussen commerciële organisaties (Facebook, LinkedIn) en non-profitorganisaties (Wikipedia, LibraryThing). Tot op heden wordt bij de eerste vooral gebruikgemaakt van het eerder besproken advertentiemodel. Bij de laatste groep worden er vaak donaties gevraagd en/of zijn er premium services.

### ▶ Google-model

In het Google-model (Jarvis, 2009) levert de producent een (nagenoeg) gratis webplatform aan tussenpersonen met behulp van webservices. De tussenpersonen gebruiken deze dienst in hun eigen aanbod en maken er hopelijk weer succesvolle nieuwe producten of diensten mee. Hoe bruikbaarder en succesvoller de afnemers, hoe meer de onderliggende dienst geïntegreerd raakt in de productieprocessen. De producent van de onderligger heeft daarmee een stevige basis voor aanvullende diensten en verdiensten.

Google heeft het model ontwikkeld en geperfectioneerd, met Google Maps als een van de meest succesvolle voorbeelden. Het levert een basis waarmee Google zijn advertenties veel steviger in de markt weet te zetten. Op een vergelijkbare, bescheidenere wijze heeft het Nederlandse Naturalis met de bouw van het soortenregister (de complete Nederlandse biodiversiteit online) een maatschappelijk nut gecreëerd,

dat zijn positie bij belangrijke stakeholders en financiers (de overheid) aanmerkelijk versterkt.

Essentieel in dit model is vertrouwen in de bedoelingen en verdiensten van de producent. Daarvoor is volledige transparantie vereist naar afnemers over wat het de organiserende producent oplevert. Wantrouwen daarover is namelijk een belangrijke hindernis voor acceptatie. Een tussenpersoon moet er vertrouwen in hebben dat er in een later stadium niet opeens een stevige prijs wordt gevraagd. En bij gebruik door vrijwillige contribuanten moet het duidelijk zijn dat de organisator er niet onevenredig veel aan verdient.

## 1.5 Wat is de invloed van digitale mogelijkheden op businessmodellen?

Het internet en de opkomst van digitale technieken zorgen voor aardverschuivingen in de manier waarop producenten, tussenhandel en afnemers elkaar benaderen en hoe ze met elkaar omgaan. Ze hebben ook grote impact op de productie zelf. In de voorgaande opsommingen hebben we al een aantal voorbeelden gegeven. Veel bedrijven zijn zoekende naar nieuwe businessmodellen of bereiden zich voor op de te verwachten veranderingen. En in bijna alle gevallen speelt ICT daarin een cruciale rol. De vraag voor hen is wanneer hun oude model aangepast of verlaten moet worden. Wanneer stap je over? En kun je dat dan? Kun je je werkwijze en ICT-systemen aanpassen?

In de opsomming van distributiemodellen zien we een aantal nauw verwante modellen. Het eerste en bekendste model is het producent-naar-marktmodel, waarvoor Dell min of meer het standaardvoorbeeld is. Door de tussenhandel nagevoel uit te schakelen – zowel in de zakelijke als in de consumentenmarkt – kon de producent van het merk zelf (deels) de marges innen. Dell was het traditionele voorbeeld dat nog een stap verderging. Door mass customization, gebaseerd op populaire standaardconfiguraties, bood het gebruikers de mogelijkheid tot een computer ‘op maat’. Een interessant punt is dat Dell eigenlijk geen producent meer is in de traditionele zin van het woord. Het is een makelaar geworden, een intermediair. En dat model is sterk in opkomst geraakt. Dat geldt ook voor Nike. Nike ontwerpt en ontwikkelt nog steeds zelf, maar productie en assemblage worden volledig uitbesteed. Zelfs de aflevering gebeurt buiten de deur.

In feite is de ingezette beweging die van een nieuw type intermediair. Het duidelijkst is dat te zien bij ‘aggregatoren’ als Amazon.com. Het zijn nieuwe tussenpersonen die zorg dragen voor de financiële afhandeling, de organisatie van de logistiek en de marketing – maar met een grote nadruk op service, het openstellen van beoordelingen en de inzet van een geavanceerd CRM-systeem. De volgende stap is die naar het

bieden van een integraal platform, met daaraan gekoppelde services naar andere (gespecialiseerde) tussenpersonen in ruil voor een deel van de omzet. In feite is dat de al eerder genoemde Google-methode. Deze aanpassing van het distributiekanaal heeft dus grote consequenties voor de hele organisatie, de bedrijfsvoering, de systemen en werkprocessen, de administratie. Het vereist nieuwe competenties.

De aanpassing heeft ook effect op de prijs. De prijsdruk wordt door de openheid groter. Alle specificaties, prijzen en beoordelingen worden openbaar. Je kunt als producent of tussenhandel meegaan en nauwgezet monitoren waar (lokaal) je marges liggen (Media Markt) of de tegenbeweging maken en inzetten op service (sommige witgoedwinkels). Soms worden intermediairs zelfs weggedrukt, zoals de reisbureaus.

Tot slot nog een voorbeeld uit de boekenbranche. Met de komst van e-boeken en *printing on demand*, en met de ontwikkelingen in de muziekindustrie in het achterhoofd, is het de vraag welke vorm de nieuwe intermediairs tussen schrijvers en afnemers zullen krijgen. Redactie en begeleiding blijven nodig, maar de vraag is of dat ook geldt voor drukkers, boekhandels en uitgeverijen in de huidige vorm. Een boek als dit, koop je dat nog als kant-en-klaar product? Bestel je het online en wordt het direct geprint en thuisbezorgd? Wordt de openbare bibliotheek de centrale administratie en een gecombineerde leen- en printfaciliteit? Download je het rechtstreeks van een (nieuw type) uitgever? Wordt het – ook – een webpublicatie? Lees je het online via een nieuw streamingmodel, zoals nu bijvoorbeeld ook al in de markt gezet wordt voor luisterboeken (Rubinstein)? Je hebt het voor het kiezen. Bol.com en Singel Uitgevers hebben medio 2013 de dienst Brave New Books gelanceerd, waarbij mensen zelf boeken kunnen uitgeven en verkopen. Zelf een boek uitgeven wordt zo veel laagdrempeliger. De samenwerkende partijen verwachten dat er door de samenwerking binnen drie jaar zo'n 25.000 nieuwe titels op webwinkel bol.com staan.

Deze voorbeelden geven aan dat de impact van de veranderingen ver uitstijgt boven bijvoorbeeld het verdien- en distributiemodel alleen. Er zijn sterke operationele aspecten mee gemoeid. Het gaat om de organisatie, om de bedrijfsprocessen, om de verbinding met partnerorganisaties. Er is eigenlijk geen component in de hele waardeketen en de bedrijfsorganisatie die niet wordt 'aangeraakt' door deze digitale ontwikkelingen.

## Tot slot

Dit hoofdstuk gaf een overzicht van de vele verschillende verschijningsvormen van componenten van businessmodellen in de dagelijkse praktijk. Maar hoe ziet het geheel er nu eigenlijk uit? Wat is een businessmodel nu precies? Wat hoort er wel bij en wat niet? Meer daarover in het volgende hoofdstuk.

## 2 Wat is een businessmodel?

Er zijn vele definities en vooral omschrijvingen van het begrip 'businessmodel' in omloop. Dat is meestal een slecht teken. En dat blijkt ook al uit de vele voorbeelden uit het vorige hoofdstuk. De omschrijvingen en definities waaieren alle kanten op. Bovendien zijn de bestaande definities vaak niet concreet. Je kunt ze niet uittekenen voor je eigen organisatie. Je kunt er geen handen en voeten aan geven met geld-, informatie- en goederenstromen en klantinteracties. In dit hoofdstuk leggen we daarom het theoretische fundament onder het begrip businessmodel.

Definities van businessmodellen kunnen naar twee invalshoeken worden geordend. Een veelvoorkomende invalshoek is die waarbij alleen naar het verdienmodel wordt gekeken. Dat is de invalshoek die je relatief vaak hoort in discussies. Men gebruikt dan de term businessmodel, maar eigenlijk heeft men het alleen over het verdienmodel: zeg maar de manier waarop de centen verdiend worden. De tweede en meeromvattende invalshoek is die van de organisatie. Dan kijk je veel breder dan alleen naar het verdienmodel en kijk je bijvoorbeeld ook naar de strategische keuzes die gemaakt zijn, de manier van distribueren of naar belangrijke organisatorische middelen waarover je beschikt.

In paragraaf 2.1 komen beide invalshoeken aan bod. Uiteindelijk mondt dat uit in onze eigen definitie van een businessmodel. In paragraaf 2.2 kijken we hoe het begrip businessmodel zich verhoudt tot concepten als bijvoorbeeld het businessplan. Tot slot maken we in paragraaf 2.3 een uitstapje naar businessmodellen binnen bedrijfstakken. Daar wordt duidelijk dat de businessmodellen van de verschillende organisaties binnen een bedrijfstak veel overeenkomsten hebben.

### 2.1 Twee invalshoeken en de definitie

In deze paragraaf bespreken we de twee gangbare invalshoeken om naar een businessmodel te kijken. Eerst bespreken we de 'enge' invalshoek; er wordt maar één bouwsteen benoemd, namelijk die van het verdienmodel. Daarna volgt de brede invalshoek, waarin veel meer bouwstenen aan de orde komen. Aan het einde van

deze paragraaf staat onze eigen definitie van een businessmodel, waarbij we gebruik hebben gemaakt van de bouwstenen die de revue zijn gepasseerd.

### **Businessmodel als synoniem voor verdienmodel**

In de beperkte visie staat meestal de vraag centraal: “Hoe verdient een organisatie haar geld?” Dat is een simpele, heldere vraag. Het businessmodel is dan synoniem voor verdienmodel. Het plaatst de inkomende geldstroom centraal. Dat deze visie veel voorkomt, is wel te begrijpen. Uiteindelijk gaat het bij bedrijven (in de profit-sector) om het verdienen van geld – en daarvoor moet je businessmodel goed ingericht zijn. Een uitgesproken voorbeeld is afkomstig van Ries & Trout (1980, 2001): ‘Een businessmodel is de manier waarop de organisatie voorziet op de lange termijn geld te verdienen’.

Zoals gezegd, het voordeel van een dergelijke definitie is de eenvoud. Je hoeft er niet lang bij na te denken. Het is duidelijk dat je wordt geacht een beeld te geven van de manier waarop het geld binnenkomt in relatie tot de kosten. Maar is dat voldoende? Krijg je door primair naar de geldstromen te kijken een goed beeld van hoe een organisatie zich structureel en winstgevend positioneert?

Dat is het niet. Om het businessmodel van verschillende organisaties te beschrijven en vooral te vergelijken, moet er meer op tafel komen dan alleen een antwoord op de vraag hoe de organisatie geld wil verdienen. Neem als voorbeeld in de boekenmarkt bol.com (nu onderdeel van het Ahold-concern) en de nieuwe Polare-boekhandel (voorheen Selexyz-De Slegte). Op basis van deze definitie verdienen ze allebei hun geld met het verkopen van boeken, nieuwe en tweedehands. Bol.com is in eerste instantie een online boekhandel, maar laat een deel van zijn distributie via Ahold verlopen. Polare is in eerste instantie een winkel, maar heeft ook een website en kan direct aan huis leveren. Het zijn directe transacties, waarbij beide partijen intermediair zijn tussen uitgevers en klanten, en geld verdienen via een opslag.

Toch voel je op je klompen aan dat er wezenlijke verschillen zijn, met duidelijke organisatorische consequenties. Bol.com is een Nederlandse kloon van Amazon. Bol.com heeft zelf geen voorraad of winkel, al is een klein deel van het assortiment via AH te koop en kunnen boeken daar in ieder geval afgehaald worden. Het bedrijf heeft via uitgekiende systemen toegang tot de voorraden van het Centraal Boekhuis (de logistieke schakel in boeken tussen uitgevers en detailhandelaren) en andere aanbieders. Bol.com fungeert als intermediair, als een administratiekantoor met een uitgebreid marketingconcept met bijbehorende services. Bij bol.com is vooral de online betaalafhandeling en de gerichte distributie de kern. Het bedrijf verdient geld door de marge te innen en een deel van de lagere transactiekosten te behouden.

Polare daarentegen verkoopt vooral vanuit een uitgestalde voorraad, in een fysieke winkel, waar boeken opgepakt, bekeken en zelfs gelezen kunnen worden. Het is in de eerste plaats een detailhandel die zijn eigen voorraad als uitgangspunt heeft.

Er zijn dus nog andere aspecten dan het verdienmodel die het benoemen waard zijn en die maken dat het businessmodel verschilt. De distributie is wezenlijk verschillend. De administratieve systemen zijn totaal anders ingericht. En zo komen we bij een breder perspectief, dat van het organisatorische kader.

### **Businessmodel vanuit organisatorisch perspectief**

De tweede invalshoek, die vanuit het perspectief van de organisatie, is veel breder en in onze ogen ook beter. Deze biedt een rijkere schakering en meer houvast. Vanuit deze organisatorische invalshoek worden alle betrokken organisatieonderdelen, producten en activiteiten en hun samenhang uitgetekend. Dat is complexer, en er worden dan ook vaak schematische modellen bij getekend. Dat maakt ze niet altijd direct inzichtelijk of toegankelijk. Het is wel de benadering die ons uiteindelijk meer gaat brengen.

Een voorbeeld van een dergelijke definitie luidt: 'Een businessmodel is de veronderstelling hoe een bedrijf, gezien in een perspectief op lange termijn, zijn geld wil verdienen: wat het verkoopt, aan wie, met welk verdienmodel, welke technologieën het daartoe inzet, wanneer het op bestaande formats doorwerkt en hoe het zal opschalen bij groei' (Kapferer, 2012). Deze definitie heeft nog steeds 'geld verdienen' als centraal thema, maar dat is niet het enige waar het om draait. Zij noemt ook een aantal onderdelen uit de waarde scheppende keten die je in ogenschouw kunt – of zelfs moet – nemen. De in deze definitie genoemde onderdelen zijn: product of dienst, markt (afnemers), technologie, formats, kostenstructuur bij diverse schaalgroottes en natuurlijk het verdienmodel.

Zijn dit alle relevante componenten? Je zou er eigenlijk meer verwachten. Een organisatie is immers een samenspel van een groot aantal activiteiten, processen en organisatieonderdelen. Je zou denken dat er meer componenten zijn die een rol spelen in het verdienend vermogen van een organisatie. De eerste manier om die componenten boven tafel te krijgen, is daarnaar te zoeken in een aantal definities.

De *Oxford Pocket Dictionary* stelt: 'Een businessmodel is een ontwerp voor de succesvolle exploitatie van een organisatie, met daarin opgenomen de inkomstenbronnen, de klantenbasis, het productenassortiment en de financiering'. De kerncomponenten zijn hier: inkomstenbronnen, klantenbasis, productenassortiment en financiering.

Volgens *Investorswords* is een businessmodel: 'Een beschrijving van de operationele structuur van een bedrijf, de functies van het bedrijf, de gegenereerde opbrengsten en kosten'. De drie genoemde kerncomponenten zijn: de operationele structuur, functies en kosten en opbrengsten.

Osterwalder beschrijft het in zijn proefschrift (2004) als volgt: 'Een businessmodel beschrijft de onderliggende structuur (logica) waarmee een organisatie waarde creëert, levert en (verdiens) genereert'. Hij geeft daarbij een heel heldere visie op de kerncomponenten en hun samenhang. Dat zijn respectievelijk: klantsegmenten, waardeproposities, distributie en communicatiekanalen, klantrelaties, inkomstenstromen, strategische bronnen, kernactiviteiten, partnerrelaties en de kostenstructuur.

Als we al deze kerncomponenten in tabel 2.1 op een rij zetten, krijgen we een aardig overzicht van wat er allemaal meespeelt bij het nadenken over een businessmodel.

Segment	Kerncomponenten
Financiën	Inkomstenbronnen Verdienmodellen Kapitaal Kostenstructuur
Producten en diensten	Productenassortiment Waardepropositie(s)
Markten en relaties	Klantenbasis Afnemers Klantrelaties Distributiekkanalen Communicatiekanalen
Organisatie en infrastructuur	Organisatiestructuur Functies
Processen	Operationele (kern)processen Procedures Strategische bronnen

Tabel 2.1: Een overzicht van de kerncomponenten uit de genoemde definities.

De vervolgvraag is: en dan? Hoe hangen deze kerncomponenten met elkaar samen? Hoe verhouden ze zich tot elkaar? En ook: wat betekent dat voor het verdienend vermogen? Om structuur aan te brengen in een dergelijke opsomming hebben we een denkkader, een kapstok, nodig. Die kapstok is te vinden in de wijze waarop organisaties zijn gestructureerd en georganiseerd. Het businessmodel (vanuit de bredere organisatorische invalshoek) is deze kapstok.

### Onze definitie van een businessmodel

Een businessmodel omvat dus veel meer dan de manier waarop een organisatie het geld verdient. Dat wil niet zeggen dat de centen er niet toe doen, maar dat je met alleen de centen de essentie niet raakt. De geldstromen kun je niet beschouwen zonder het grotere geheel. Het businessmodel omschrijft ook de relevante strategische en operationele componenten. En er ligt een link naar de organisatie en naar de strategie die het bedrijf heeft gekozen. En dat alles binnen de context van de bedrijfstak waarin de organisatie actief is.

Onze definitie van een businessmodel luidt:

*Een businessmodel is een weergave van de structuur en de structuurelementen waarmee de organisatie haar resultaten denkt te behalen. Een businessmodel operationaliseert de bedrijfsstrategie en omvat daarmee eveneens de structurele componenten van de bedrijfsorganisatie en de manier waarop ze haar waardeketen en klantrelaties heeft georganiseerd.*

Deze definitie is veelomvattend en theoretisch. Daardoor kan gemakkelijk verwarring ontstaan met aanverwante en veelvoorkomende begrippen. Helderheid staat voorop. In de volgende paragraaf zetten we daarom een paar begrippen naast elkaar.

## 2.2 Businessmodel in relatie tot andere concepten

Er zijn meer begrippen die het woord ‘business’ in zich hebben en in een of andere vorm de concepten achter een organisatiestrategie beschrijven. We zetten ze in deze paragraaf op een rij.

### Businessconcept

In een aantal situaties, bijvoorbeeld bij de beschrijving van een aantal mogelijke toekomstscenario's (scenarioplanningen), wordt de term ‘businessconcept’ gebruikt – in feite als een synoniem voor businessmodel. De uitwerking is meestal minder gedetailleerd. Het zijn immers concepten, denkmodellen, vooral bedoeld om grote lijnen uit te zetten.

### Businesscase

De term ‘businesscase’ kent ook vele betekenissen. Vaak wordt simpelweg een goed uitgewerkte (financiële) analyse bedoeld van een specifieke situatie, een project of businessmodel. Het gaat dan meestal om een uitwerking van (financiële) gegevens om er beslissingen op te kunnen baseren, en/of het gaat om een uitwerking van opties. In marketingopleidingen is businesscase een ander woord voor oefeningen in het ontwikkelen van strategische keuzes, gebaseerd op situaties met zo veel

mogelijk ongelijksoortige, reallife-informatie. Binnen het projectmanagement (Prince2-methodiek) duidt de term op de omschrijving van de redenen om een project of taak te initiëren.

Een businesscase is dus niets anders dan een goed uitgewerkte casus, een voorbeeld. De uitwerking is afhankelijk van vakgebied en omstandigheden.

### Businessplan

Er zijn allerlei termen voor een businessplan, bijvoorbeeld een ondernemingsplan, een meerjarenplan en een bedrijfsplan. Ze zijn allemaal min of meer synoniemen van elkaar. Businessplannen worden vaak ten onrechte geassocieerd met startende ondernemers. Het plan beschrijft de onderneming – kwalitatief en kwantitatief – en de doelstellingen in de tijd. Een businessplan is een middel om anderen (partners, veelal financiers) te overtuigen van de vitaliteit en/of levensvatbaarheid van de onderneming. Het heeft ook een intern doel, namelijk het uitzetten en intern communiceren van een strategische koers. Daarmee is het ook een bewakingsinstrument: worden de doelen gehaald?

In een businessplan worden onder meer de aard en de grootte van de markt van de onderneming vastgelegd. Deze worden in een context gezet, dat wil zeggen een visie die de onderneming heeft op de toekomst van haar bedrijfstak/markt en de strategie waarmee ze die markt wil benaderen. Het gaat dan om marktgrootte, concurrentie en belangrijke omgevingsvariabelen met betrekking tot de bedrijfstak. Daarnaast wordt de onderneming zelf beschreven (organisatie, personeel, administratie) en er is een gedetailleerd financieel plan (investeringen, financieringsplan, exploitatiebegroting), per kwartaal en per jaar. Ten slotte is er nog een plan van aanpak met betrekking tot de marktwerking, de marketingmix.

In de not-for-profitsector is het de gewoonte een meerjarenplan te maken. Dit omvat de visie/filosofie en het meerjarenbeleid, een uitwerking naar de strategie en een uitwerking van de jaarplannen en jaardoelen. Idealiter wordt het vervolgens verder uitgewerkt in activiteitenplannen en een begroting. Zo'n meerjarenplan kent soms afgeleiden, zoals een humanresourcesplan of een marketingcommunicatieplan.

Businessmodellen zijn een onlosmakelijk onderdeel van een businessplan. Een businessmodel beschrijft immers het hart van een bepaalde marktbenadering.

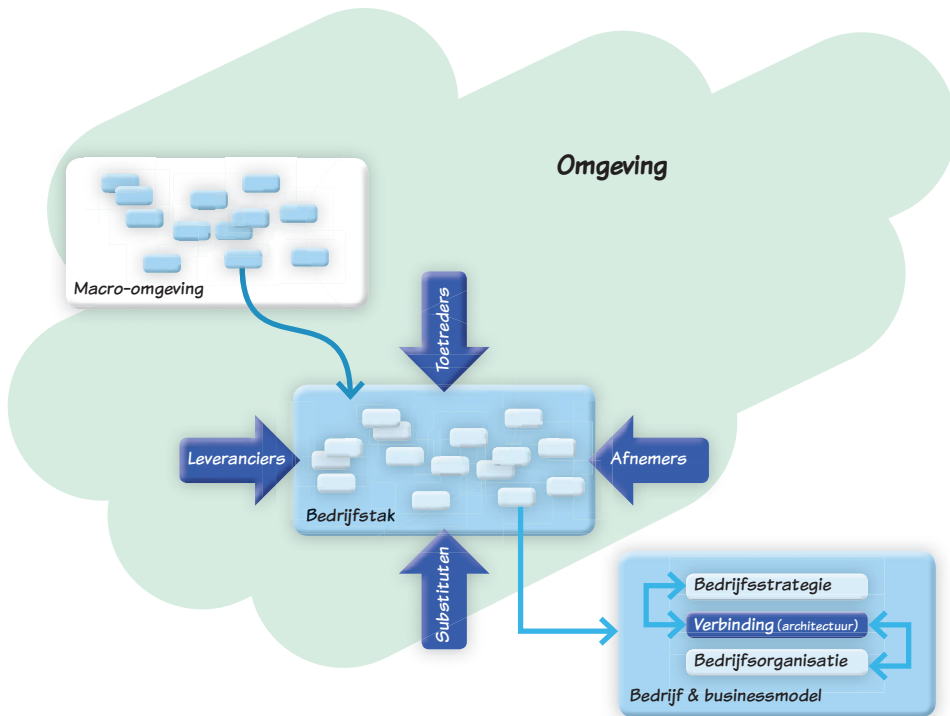
## 2.3 Bedrijfstakken en businessmodellen

Het is duidelijk dat niet iedere organisatie over een uniek businessmodel beschikt. Binnen een specifieke bedrijfstak overheersen veelal een of enkele businessmodel-

len. Weliswaar zijn geen twee bedrijven hetzelfde, maar als het om wezenlijke verschillen in strategie en bedrijfsorganisatie gaat, zijn de verschillen vaak veel moeilijker te herkennen. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in het businessmodel van verschillende fysiotherapiepraktijken, van advocatenkantoren, of van supermarktketens?

De markten en de wijze waarop deze worden benaderd, de strategieën, hebben binnen een bedrijfstak vaak meer overeenkomsten dan verschillen. Daarvoor zijn duidelijke redenen. De markten zelf hebben immers veel overeenkomsten, waardoor de manier waarop de bedrijven daarin opereren – de *proven concepts* – op elkaar lijken. En als er al opvallende verschillen zijn, zie je vaak dat de minder succesvolle bedrijven de succesvollere concepten trachten te kopiëren.

Kortom, elk type bedrijfstak heeft karakteristieke, vaak sterk overeenkomende organisatieprincipes en manieren om geld te verdienen; dus vergelijkbare businessmodellen. De verschillen in businessmodellen tussen de bedrijfstakken zijn veel groter dan binnen de bedrijfstak.

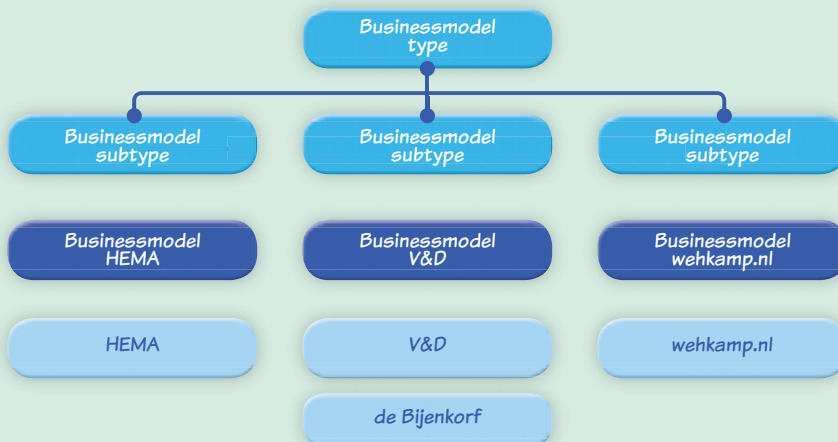


Figuur 2.1: Businessmodellen binnen de context van bedrijfstakken en de macro-omgeving.

Toch zijn we ons er inmiddels allemaal van bewust dat er altijd een nieuw model zal 'opstaan', soms zelfs hardhandig. De spectaculaire versnelling in ICT en de technologische en informatierevolutie die daardoor ontstond, hebben immers heel nieuwe wegen geopend. En als binnen een specifieke bedrijfstak een revolutionair nieuw concept komt, zie je dat elementen daaruit gekopieerd worden naar andere takken (Joan Margretta, 2012). We zien dan ook geleidelijk aan bijna alle bedrijfstakken radicaal op de schop gaan. De komst van gratis kranten heeft de bedrijfstak van de dagbladen bijvoorbeeld flink opgeschud. Ook de ICT-ontwikkelingen hebben de interne 'motor' van de nieuws- en fotodiensten wezenlijk veranderd. Overigens zie je hierbij ook een ander verschijnsel. De meeste bedrijven lopen 'samen op' in hun aanpassingen. Ze kijken sterk naar elkaar en lijken daardoor aan het einde van de rit ook weer op elkaar.

### VOORBEELD WARENHUIZEN

Neem nu warenhuizen. Het ene warenhuis verschilt in zijn businessmodel niet hemelsbreed van het andere. Dat wil zeggen dat er ten aanzien van een groot aantal componenten een fundamentele overeenstemming is. HEMA en V&D hebben weliswaar een iets verschillend businessmodel, maar de belangrijke elementen zijn volkomen vergelijkbaar. Ze verkopen veel soorten producten, zoals potten en pannen, schrijfmateriaal, kleding en boeken. Het verschil zit hem vooral in de productenrange en de wijze waarop de producten worden uitgesteld. HEMA heeft een beperkter assortiment en kiest daarbinnen voor een eigen label, met nogal eens eigenzinnige en kleurrijke 'eigen' ontwerpen. Die ontwerp kwaliteit is er niet vanzelf; dat vraagt om competenties en een inbedding in de organisatie zelf. V&D daarentegen heeft A-merken, en vaak binnen een *shop-in-shopconcept*. De Bijenkorf kunnen we – door onze oogharen kijkend – zien als eenzelfde subtype als V&D.



Figuur 2.2: Businessmodeltypen voor warenhuizen.

Beide warenhuizen hebben een vergelijkbaar assortiment en shop-in-shopconcept, en lijken vooral te verschillen in de kwaliteit (of luxe uitstraling) van de producten. Dat leidt ook tot een lichte verschuiving in de aard van het assortiment.

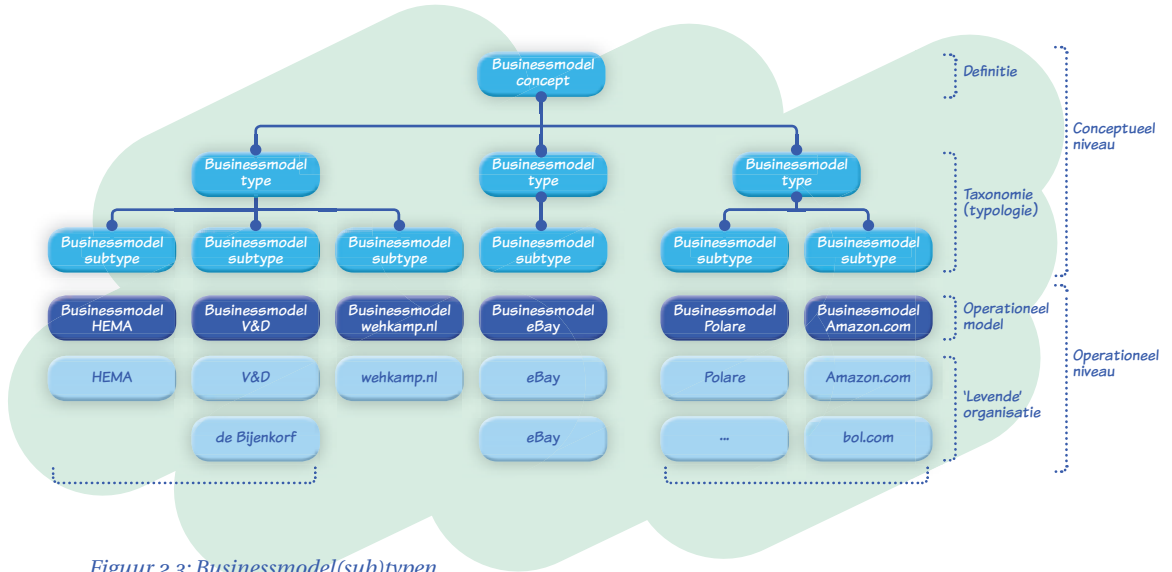
Tussen HEMA, V&D en de Bijenkorf enerzijds en het online warenhuis wehkamp.nl anderzijds zijn de verschillen al groter. Wehkamp.nl heeft om te beginnen een heel ander distributiekanaal. Dat houdt automatisch in dat ook veel processen achter de schermen sterk verschillen. Het vraagt andere processen, andere vaardigheden, een andere inrichting van de organisatie. Het is dus ook niet vanzelfsprekend dat V&D succesvol zal zijn als het ook een online warenhuis toevoegt, of dat wehkamp.nl succesvol zal zijn met winkels. En zo kunnen we nog even doorgaan.

Uit dit voorbeeld wordt duidelijk dat er clusters van businessmodellen bestaan (zie figuur 2.2). Die clusters zijn niet vastomlijnd en er is dan ook geen universele of absolute indeling te maken. Wel is duidelijk dat de variatie binnen een categorie veel kleiner is dan de variatie tussen categorieën. Daarvan kennen we allemaal veel voorbeelden. Albert Heijn, AH Online en Jumbo versus HEMA, V&D en wehkamp.nl versus boekhandels als Polare, Borders, Amazon.com en bol.com. Het wordt extra interessant als we dan nog eens inzoomen op de online winkels in elke categorie (AH Online, wehkamp.nl, bol.com) versus de ‘fysieke’ winkels (Albert Heijn, V&D, Polare). Is het distributiekanaal leidend of het type aanbod?

Vanuit onze organisatie-invalshoek zien we dat het type product (of dienst) van grote invloed is op het businessmodel. Of je handelt in etenswaren, kleding en andere non-food of gespecialiseerd bent in boeken heeft grote consequenties voor de hele inrichting van je organisatie. Tegelijkertijd kiezen we niet voor niets dit voorbeeld, want de grenzen kunnen en zullen verschuiven. Bedrijven als Amazon.com en Bol.com hebben geen voorraden meer en zijn vooral intermediairs geworden die alleen voor de financiële en administratieve afhandeling zorgen. Daarom staan ze in figuur 2.3 ook apart in een nieuwe categorie. De kern van ons betoog is echter dat er in elke bedrijfstak/industriestructuur een of enkele (hoofd- en sub)typen van businessmodellen te onderscheiden zijn. Bij elk type hebben we een typerend voorbeeldbedrijf benoemd als operationeel model.

Natuurlijk kent elk afzonderlijk bedrijf zijn eigen invulling van een businessmodel-type en -subtype. Dat is onvermijdelijk; een bedrijf is immers geen model, maar een organisatie van ‘vlees en bloed’. Hoeveel overeenkomsten er ook zijn tussen Amazon.com en bol.com, er zijn ook verschillen. Het hangt ervan af waarop je de nadruk legt. Het verdienmodel is voor beide in principe hetzelfde (opslag op transacties), maar in andere onderdelen (partnernetwerken) zijn er ook verschillen.

Amazon.com levert bijvoorbeeld ook uit via derden, een invulling die we niet kennen van bol.com.



Figuur 2.3: Businessmodel(sub)typen.

Niet alleen binnen een bedrijfstak zien we dus verschillende businessmodellen, zelfs binnen één bedrijf kunnen tegelijkertijd meerdere businessmodellen worden gehanteerd. Als een bedrijf zich op een aantal markten begeeft – dus meerdere product-marktcombinaties kent met ieder hun eigen specifieke aanpak – kan er binnen één bedrijf sprake zijn van meerdere businessmodellen. De aanwezigheid van meerdere businessunits met eigen businessmodellen heeft niet per se met de grootte van de organisatie te maken. Naturalis is een relatief kleine organisatie, maar werkt met onderzoek, beheert collecties, verzorgt informatiediensten en trekt publiek met tentoonstellingen. De laatste businessunit is langs heel andere lijnen georganiseerd, met andere afdelingen en werkprocessen (tentoonstellingsontwikkeling en -bouw, publieksbegeleiding, educatieve programma's en winkels), andere succesfactoren en een ander verdienmodel.

### Tot slot

In dit hoofdstuk hebben we de term businessmodel gedefinieerd. De hoogste tijd om dit begrip nu concreet te maken. In het volgende hoofdstuk wordt ons klant-gestuurde businessmodel helemaal uitgewerkt.

## 3 Het klantgestuurde businessmodel

Ieder businessmodel bestaat uit veel bouwstenen. Het is als met een huis. Je kunt meer gedetailleerd naar de verschillende onderdelen kijken (keuken, metselwerk), maar je verliest dan het overzicht en de samenhang. Door alleen oog te hebben voor details krijg je geen goed beeld van het geheel, het bouwwerk waar het om gaat. Is het een modern huis, een monumentaal grachtenpand of een 14<sup>e</sup>-eeuwse kathedraal? Bij een abstract, conceptueel businessmodel kun je op verschillende niveaus inzoomen, maar ook hier is het verstandiger om eerst naar het geheel te kijken.

In paragraaf 3.1 tonen we het klantgestuurde businessmodel in zijn geheel: het hele bouwwerk in één oogopslag. Daarbij worden ook alle bouwstenen toegelicht. Zoals je zult zien bestaat de kern van ons bouwwerk uit drie lagen en een warm kloppend hart. In paragraaf 3.2 zoomen we hierop in; je krijgt meer details te zien. Vervolgens beschrijven we in paragraaf 3.3 de onderlinge relaties.

### 3.1 Het totale klantgestuurde businessmodel en zijn bouwstenen

De structuur van het klantgestuurde businessmodel, zoals je in figuur 3.1 ziet, bestaat uit drie lagen en een warm kloppend hart, en kent een aantal robuustmakers. Dat zijn elementen die ervoor zorgen dat je businessmodel beter tegen een stootje kan; het wordt er robuuster van. Ieder onderdeel bestaat uit een aantal bouwstenen. Elke bouwsteen is te beschouwen als een zelfstandig onderdeel, maar is ook een onderdeel van het businessmodel. Je kunt dus apart naar een verdienmodel kijken, of naar de kerncompetenties, maar het is tevens een van de samenstellende delen van het totale bouwwerk. Het denken in termen van een businessmodel is een vorm van systeemdenken. Individuele onderdelen zijn belangrijk, maar kunnen uiteindelijk niet in isolatie worden bekeken en beoordeeld. Sleutelen aan een van de bouwstenen heeft gevolgen voor het hele businessmodel. (Dit komt in hoofdstuk 4 nader aan de orde.)



Figuur 3.1: Het klantgestuurde businessmodel.

Als we naar de hoofdconstructie van dit model kijken, onderscheiden we een toplaag, een fundament, een verbindingslaag tussen die twee en een warm kloppend hart dat voor leven en continuïteit zorgt. Hier bespreken we in het kort de functie van de hoofdconstructie, in paragraaf 3.2 kijken we er in detail naar.

De toplaag bestaat uit de *strategische keuzes* die zijn gemaakt. Daarbij gaat het om de missie, de onderscheidende differentiatie en de daaruit voortvloeiende product-marktcombinaties. Deze strategische keuzes leiden tot het hart van het businessmodel: ‘de klant’. Welke voordelen zoekt de klant en hoe heeft de organisatie deze vertaald in een passende propositie? (Zie paragraaf 3.3.1.)

Denk bijvoorbeeld aan de markt van sportschoenen, met merken als Puma, Nike, Asics, Adidas, Saucony en Quick. Wat is de missie van de organisatie en hoe vertaalt zich deze in wat ze wel of niet wil bieden aan bijvoorbeeld de segmenten in de groep van hardlopers?

Het fundament (de onderste laag) omvat de wijze waarop de organisatie haar werk organiseert. Daarbij gaat het om zowel alle organisatorische activiteiten en systemen, als de strategische bronnen die ze tot haar beschikking heeft bij. Kortom, in de organisatorische laag staan alle interne zaken om succesvol te zijn.