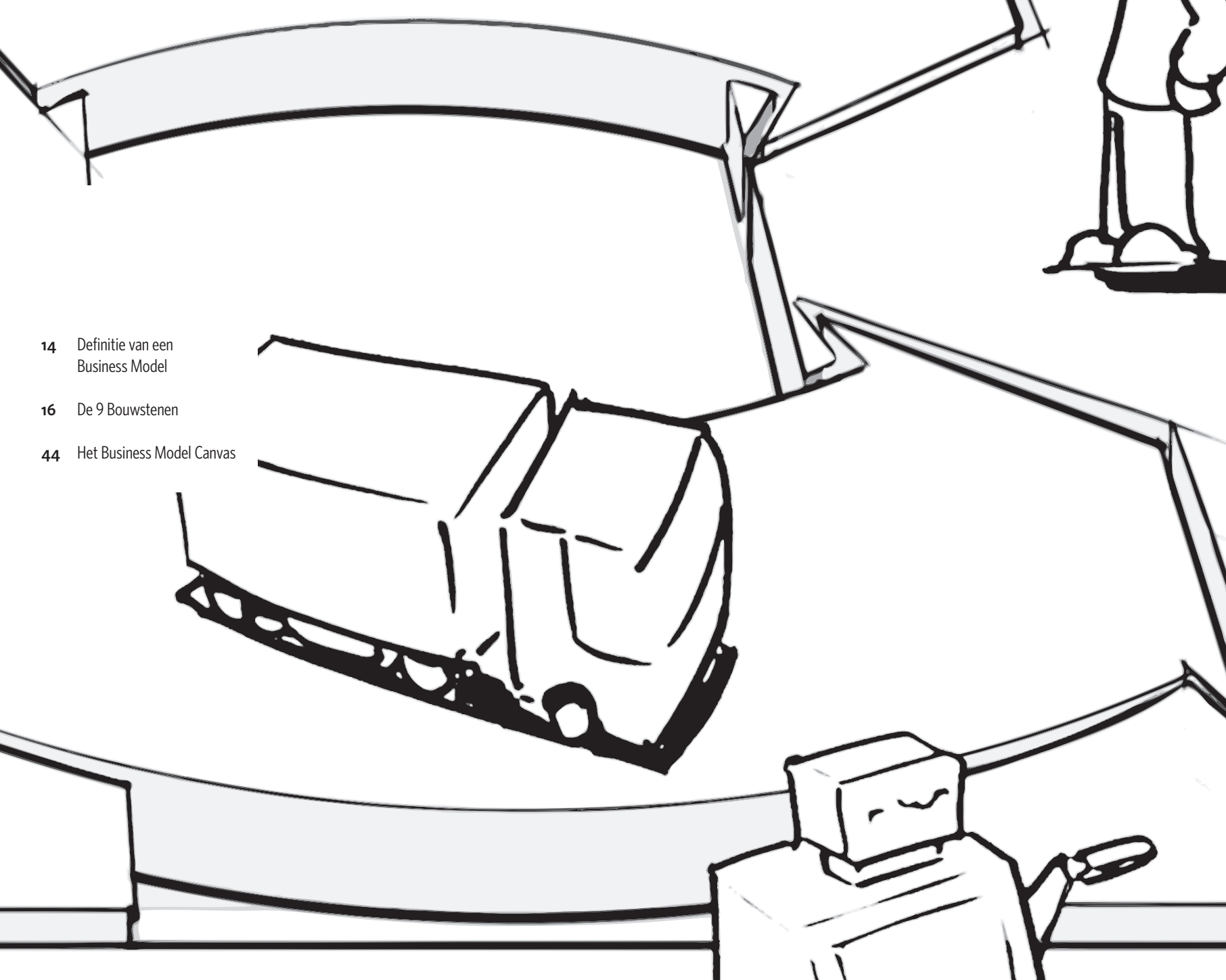




Het Business Model Canvas

*Een gedeelde taal om businessmodellen te beschrijven,
visualiseren, onderzoeken en veranderen*

- 
- 14 Definitie van een Business Model
 - 16 De 9 Bouwstenen
 - 44 Het Business Model Canvas

Def_Business Model

Een businessmodel beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt

Het startpunt voor elke goede discussie, vergadering of workshop over businessmodelinnovatie zou een gedeeld begrip moeten zijn van wat een businessmodel nu feitelijk is. We moeten een businessmodelconcept hebben dat iedereen begrijpt: een concept dat de beschrijving en discussie vergemakkelijkt. We moeten vanuit hetzelfde punt vertrekken en over hetzelfde praten. De uitdaging is dat het concept eenvoudig moet zijn, relevant en intuïtief te begrijpen, maar zonder de complexiteit van hoe ondernemingen functioneren te veel te versimpelen.

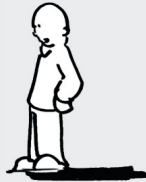
Op de volgende pagina's bieden we een concept waarmee je het businessmodel van jouw organisatie, concurrenten of welke onderneming ook kunt beschrijven, overdenken en onderzoeken. Dit concept is over de hele wereld toegepast en getest, en wordt al gebruikt in organisaties zoals IBM, Ericsson, Deloitte, the Public Works and Government Services of Canada en vele andere.

Dit concept kan een gemeenschappelijke taal worden waarmee je eenvoudig businessmodellen kunt beschrijven en bewerken om nieuwe strategische alternatieven te creëren. Zonder zo'n gedeelde taal is het lastig om systematisch veronderstellingen over je businessmodel ter discussie te stellen en succesvol te innoveren.

Wij denken dat een businessmodel het beste kan worden beschreven aan de hand van negen basisbouwstenen, die de logica laten zien van hoe een bedrijf geld wil gaan verdienen. De negen bouwstenen omvatten de vier hoofdgebieden van een onderneming: klanten, aanbod, infrastructuur en financiële levensvatbaarheid.

Het businessmodel is als een blauwdruk voor een strategie die geïmplementeerd gaat worden door organisatiestructuren, processen en systemen.

De 9 Bouwstenen



KS

1 Klantsegmenten

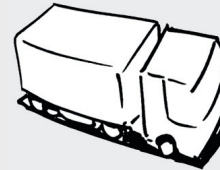
Een organisatie bedient een of meerdere klantsegmenten.



WP

2 Waardeproposities

Zij streeft ernaar problemen van klanten op te lossen en in klantbehoeften te voorzien met waardeproposities.



KN

3 Kanalen

Waardeproposities worden aan klanten geleverd via communicatie-, distributie- en verkoopkanalen.



KR

4 Klantrelaties

Klantrelaties worden opgebouwd en onderhouden met elk klantsegment.



IS

5 Inkomstenstromen

Inkomstenstromen zijn het resultaat van waardeproposities die met succes aan klanten worden aangeboden.



KRes

6 Key resources

Key resources zijn de assets die nodig zijn om de eerder beschreven elementen te bieden en te leveren...



KA

7 Kernactiviteiten

...door een aantal kernactiviteiten uit te voeren.



KP

8 Key partners

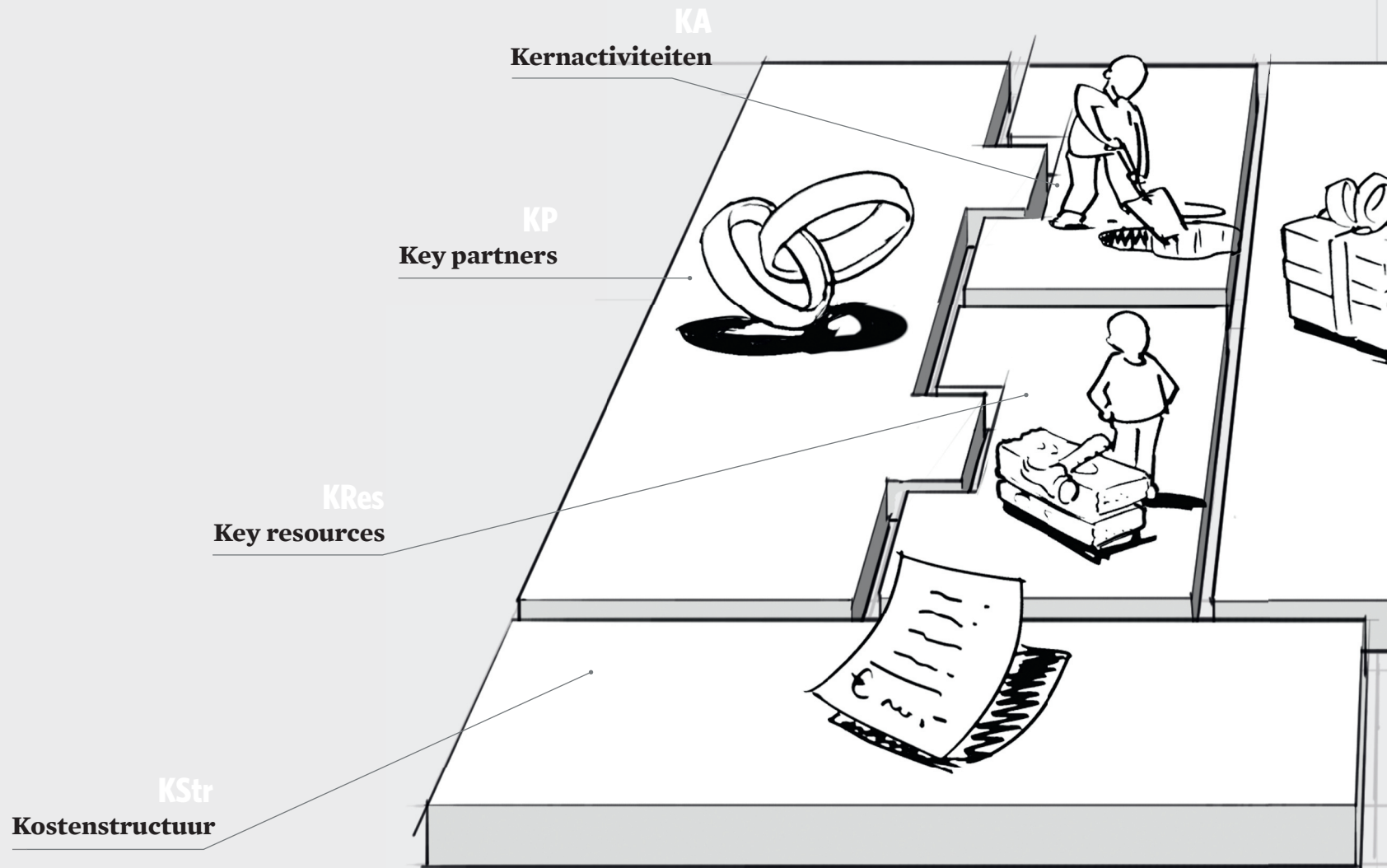
Sommige activiteiten worden geoutsourcet en sommige resources worden buiten de onderneming ingekocht.

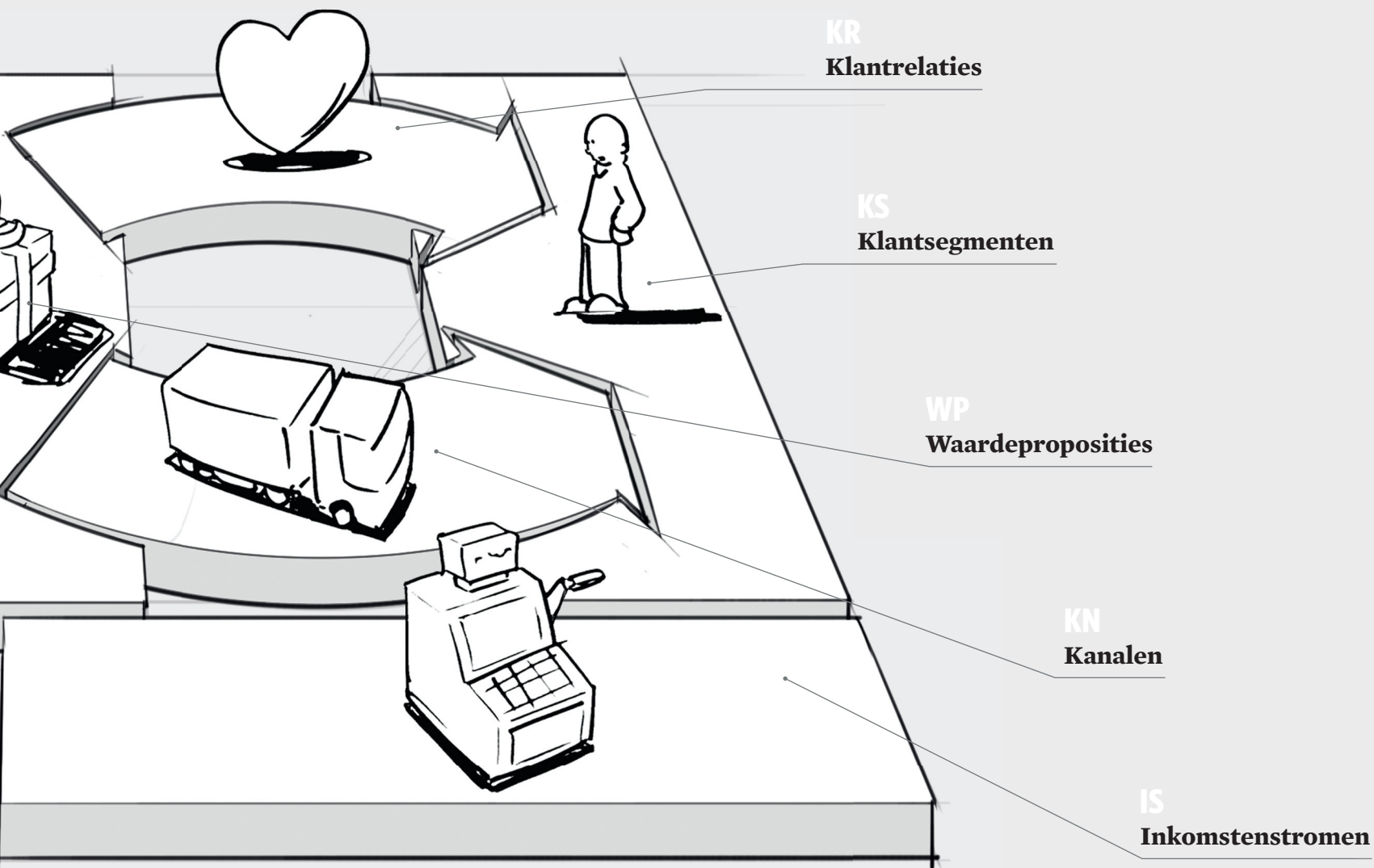


KStr

9 Kostenstructuur

De businessmodel-elementen resulteren in de kostenstructuur.





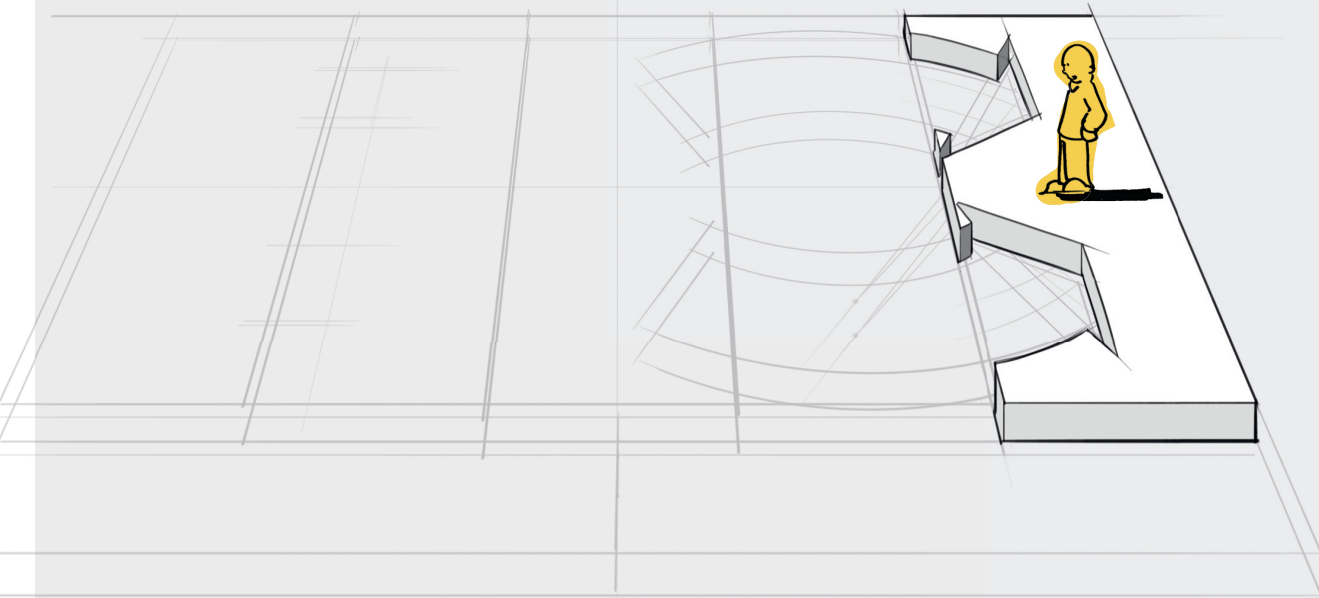
Klantsegmenten

De Bouwsteen Klantsegmenten definieert de verschillende groepen mensen of organisaties die een onderneming wil bereiken en bedienen

Klanten vormen het hart van elk businessmodel. Zonder (winstgevende) klanten kan geen enkel bedrijf lang overleven. Om klanten beter tevreden te stellen kan een bedrijf ze groeperen in verschillende segmenten met gemeenschappelijke behoeften, gemeenschappelijke gedragingen of andere attributen. Een businessmodel kan een of meerdere grote of kleine Klantsegmenten definiëren. Een organisatie moet een bewuste beslissing nemen over welke segmenten zij gaat bedienen en welke segmenten genegeerd zullen worden. Als die beslissing eenmaal is genomen, dan kan een businessmodel zorgvuldig worden ontworpen rond een sterk begrip van specifieke klantbehoeften.

Klantgroepen vertegenwoordigen verschillende segmenten als:

- *Hun behoeften een afzonderlijk aanbod vereisen en rechtvaardigen.*
- *Zij via verschillende Distributiekkanalen worden bereikt.*
- *Zij verschillende soorten relaties vereisen.*
- *Zij in winstgevendheid substantieel van elkaar verschillen.*
- *Zij bereid zijn te betalen voor verschillende aspecten van het aanbod.*



Voor wie creëren we waarde?

Wie zijn onze belangrijkste klanten?

Er zijn verschillende soorten Klantsegmenten.

Hier volgen enkele voorbeelden:

Massamarkt

Businessmodellen die focussen op massamarkten maken geen onderscheid tussen verschillende Klantsegmenten. De Waardeproposities, Distributiekanaalen en Klantrelaties focussen allemaal op één grote groep van klanten, die in grote lijnen vergelijkbare behoeften en problemen hebben. Dit type businessmodel komt vaak voor in de consumentenelektronicabranche.

Nichemarkt

Businessmodellen die zich richten op nichemarkten bedienen specifieke, gespecialiseerde Klantsegmenten. De Waardeproposities, Distributiekanaalen en Klantrelaties zijn allemaal op maat afgestemd op de specifieke eisen van een nichemarkt. Zulke businessmodellen zien we vaak in leverancier-koperrelaties. Bijvoorbeeld, veel fabrikanten van auto-onderdelen zijn sterk afhankelijk van aankopen door grote autofabrikanten.

Gesegmenteerd

Sommige businessmodellen maken een onderscheid tussen marktsegmenten met net iets verschillende behoeften en problemen. De retailtak van een bank als Credit Suisse bijvoorbeeld, kan een onderscheid maken tussen een grote groep klanten, die ieder assets bezitten met een waarde tot US \$100.000, en een kleinere groep welgestelde klanten, die allemaal een nettowaarde van boven de US \$500.000 hebben. Beide segmenten hebben vergelijkbare, maar verschillende behoeften en problemen. Dit heeft implicaties voor de andere bouwstenen van het businessmodel van Credit Suisse, zoals de Waardepropositie, Distributiekanaalen, Klantrelaties en Inkomstenstromen. Of neem Micro Precision Systems, gespecialiseerd in het bieden van geoutsourceerde micromechanische ontwerp- en productieoplossingen. Het bedrijf bedient drie verschillende Klantsegmenten – de horlogebranche, de medische industrie en de industriële automatiseringsector – en biedt elk segment ietwat verschillende Waardeproposities.

Gediversifieerd

Een organisatie met een gediversifieerd klanten-businessmodel bedient twee niet met elkaar samenhangende Klantsegmenten met zeer verschillende behoeften en problemen. Bijvoorbeeld, in 2006 besloot Amazon.com haar retailbusiness te diversifiëren, door ‘cloud computing’ services te verkopen: online-opslagruimte en on-demand servergebruik. Daarmee ging Amazon.com een totaal ander Klantsegment bedienen – webbedrijven – met een totaal andere Waardepropositie. De strategische grondgedachte achter deze diversificatie is te vinden in Amazon.coms krachtige IT-infrastructuur, die kan worden gedeeld door zijn retailverkoopoperaties en de nieuwe cloud computing service-unit.

Multi-sided platforms (of multi-sided markten)

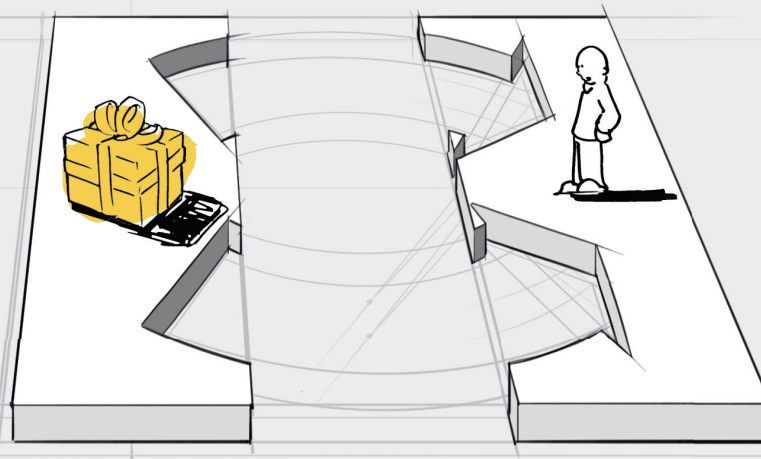
Sommige organisaties bedienen twee of meer onderling afhankelijke Klantsegmenten. Een creditcardbedrijf bijvoorbeeld, heeft een groot bestand van creditcardbezitters nodig, en een groot bestand van winkeliers die deze creditcards accepteren. En evenzo heeft een bedrijf dat een gratis krant aanbiedt een groot lezersbestand nodig om adverteerders aan te trekken. Aan de andere kant heeft het ook adverteerders nodig om de productie en distributie te financieren. Beide segmenten zijn noodzakelijk wil het businessmodel werken (lees meer over multi-sided platforms op pag. 76).

Waardeproposities

De Bouwsteen Waardeproposities beschrijft de bundel van producten en diensten die waarde creëert voor een specifiek Klantsegment

De Waardepropositie is de reden dat klanten het ene bedrijf boven het andere verkiezen. Zij lost een klantprobleem op of voorziet in een klantbehoefte. Elke Waardepropositie bestaat uit een geselecteerde bundel van producten en/of diensten die voorziet in de eisen van een specifiek Klantsegment. In die zin is de Waardepropositie een verzameling, of bundel, van voordelen die een bedrijf zijn klanten biedt.

Sommige Waardeproposities kunnen innovatief zijn en een nieuw of ontregelend aanbod vertegenwoordigen. Andere kunnen vergelijkbaar zijn met het bestaande marktaanbod, maar met toegevoegde kenmerken en attributen.



Welke waarde leveren we aan de klant?
 Welk probleem van onze klanten helpen we oplossen?
 In welke klantbehoeften voorzien we?
 Welke bundels van producten en diensten bieden we aan elk Klantsegment?

Een Waardepropositie creëert waarde voor een Klantsegment door een onderscheiden mix van elementen die voorzien in de behoeften van dat segment. Waarden kunnen kwantitatief zijn (bijv. prijs, snelheid of service) of kwalitatief (bijv. ontwerp, klantervaring).

Elementen uit de volgende niet-uitputtende lijst kunnen bijdragen aan de creatie van klantwaarde.

Nieuwheid

Sommige Waardeproposities voorzien in een volkomen nieuwe reeks behoeften die klanten eerder niet hadden waargenomen, omdat er geen vergelijkbaar aanbod was. Dit hangt vaak, maar niet altijd, samen met technologie. Mobiele telefoons bijvoorbeeld,

hebben een hele nieuwe industrie rond mobiele telecommunicatie gecreëerd. Aan de andere kant hebben producten zoals ethische investeringsfondsen weinig te maken met nieuwe technologie.

Performance

Het verbeteren van de product- of dienstperformance is van oudsher een gangbare manier om waarde te creëren. De pc-branche vertrouwt van oudsher op deze factor, door steeds krachtiger machines op de markt te brengen. Maar verbeterde performance kent zijn grenzen. De laatste jaren bijvoorbeeld, is het met snellere pc's, meer schijfruimte en betere graphics niet gelukt een overeenkomstige groei in de klantvraag te bewerkstelligen.

Customization

Het op maat afstemmen van producten en diensten op de specifieke behoeften van individuele klanten of Klantsegmenten creëert waarde. De laatste jaren zijn de concepten *mass customization* ('massamaatwerk') en cocreatie met klanten steeds belangrijker geworden. Deze benadering maakt maatwerk in producten en diensten mogelijk, terwijl nog steeds schaalvoor- delen worden benut.



'De klus klaren'

Waarde kan eenvoudigweg worden gecreëerd door een klant te helpen bepaalde taken af te ronden. Rolls-Royce begrijpt dit heel goed: haar luchtvaartklanten vertrouwen volledig op Rolls-Royce voor de productie en het onderhoud van hun straalmotoren. Door deze regeling kunnen klanten focussen op het runnen van hun luchtvaartmaatschappij. In ruil hiervoor betalen de luchtvaartmaatschappijen Rolls-Royce een fee voor elk uur dat een motor draait.

Ontwerp

Ontwerp is een belangrijk, maar moeilijk te meten element. Een product kan uitblinken door een superieur ontwerp. In de modebranche en in consumentelelektronica kan ontwerp een bijzonder belangrijk deel van de Waardepropositie zijn.

Merk/status

Klanten kunnen waarde halen uit het eenvoudigweg gebruiken en laten zien van een bepaald merk. Het dragen van een Rolex-horloge duidt bijvoorbeeld op rijkdom. Aan de andere kant van het spectrum kunnen skateboarders de nieuwste 'underground'-merken dragen, om te laten zien dat ze 'in' zijn.

Prijs

Het bieden van gelijke waarde voor een lagere prijs is een gangbare manier om in behoeften van prijsgevoelige Klantsegmenten te voorzien. Maar lage-prijsWaardeproposities hebben belangrijke implicaties voor de rest van een businessmodel. 'Geen fratsen'-luchtvaartmaatschappijen, zoals Southwest, easyJet en Ryanair, hebben volledige businessmodellen ontworpen, speciaal om vlieg-reizen tegen lage kosten mogelijk te maken. Een ander voorbeeld van een op prijs gebaseerde Waardepropositie is te vinden in de Nano, een nieuwe auto ontworpen en geproduceerd door het Indiase conglomeraat Tata. Zijn verrassend lage prijs maakt de auto betaalbaar voor een heel nieuw segment van de Indiase bevolking. In toenemende mate begint gratis aanbod door te dringen in verschillende industrieën. Het gratis aanbod loopt uiteen van gratis kranten tot gratis e-mail, gratis mobiele telefoniediensten en meer (zie pag. 88 voor meer over Free).

Kostenbeperking

Klanten helpen om kosten te besparen is een belangrijke manier om waarde te creëren. Salesforce.com bijvoorbeeld, verkoopt een gehoste Customer Relationship Management (CRM)-applicatie. Dit verlost kopers van de kosten en moeite van het zelf moeten kopen, installeren en managen van CRM-software.

Risicobeperking

Klanten hechten waarde aan beperking van de risico's die ze lopen wanneer ze producten of diensten kopen. Voor een koper van een tweedehands auto beperkt een servicegarantie van een jaar het risico van defecten en reparaties na aankoop. Een onderhoudsniveaugarantie beperkt gedeeltelijk het risico dat een koper van geoutsourcete IT-diensten loopt.

Toegankelijkheid

Producten en diensten beschikbaar maken voor klanten die daar voorheen geen toegang toe hadden, is nog een manier om waarde te creëren. Dit kan het resultaat zijn van businessmodelinnovatie, nieuwe technologieën of een combinatie van beide. NetJets bijvoorbeeld, maakte het concept van gedeeltelijke eigendom van privévliegtuigen populair. Gebruikmakend van een innovatief businessmodel biedt NetJets individuen en ondernemingen toegang tot privévliegtuigen, een dienst die de meeste klanten zich daarvoor niet konden veroorloven. Beleggingsfondsen zijn een ander voorbeeld van waardecreatie door toegenomen toegankelijkheid. Dit innovatieve financiële product maakte het zelfs voor mensen met bescheiden rijkdom mogelijk om gediversifieerde investeringsportfolio's op te bouwen.

Gemak/bruikbaarheid

Zaken gemakkelijker maken of eenvoudiger te gebruiken kan aanzienlijke waarde creëren. Met iPod en iTunes bood Apple klanten ongekend gemak in het zoeken, kopen, downloaden en luisteren naar digitale muziek. Apple domineert nu de markt.

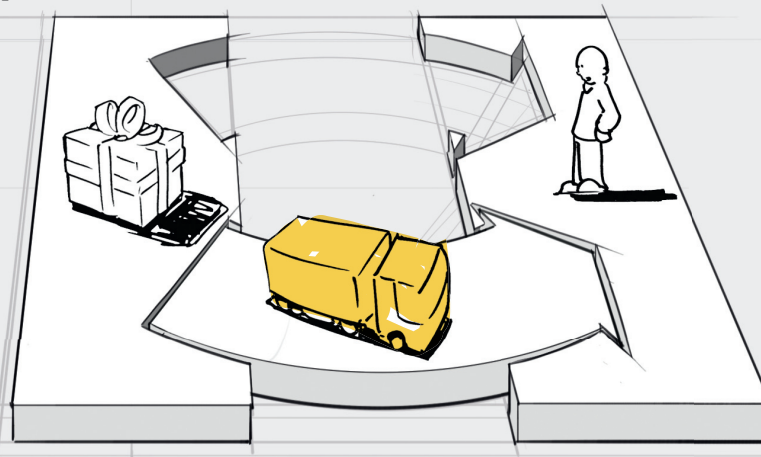
Kanalen

De Bouwsteen Kanalen beschrijft hoe een bedrijf met zijn Klantsegmenten communiceert en ze bereikt om een Waardepropositie te leveren

Communicatie-, distributie- en verkoopkanalen vormen het raakvlak van een bedrijf met zijn klanten. Kanalen zijn raakpunten met klanten die een belangrijke rol spelen in de klantervaring.

Kanalen vervullen verschillende functies, waaronder:

- *Awareness (bekendheid) vergroten bij klanten over de producten en diensten van een bedrijf.*
- *Klanten helpen de Waardepropositie van een bedrijf te beoordelen.*
- *Het voor klanten mogelijk maken specifieke producten en diensten aan te schaffen.*
- *Een Waardepropositie leveren aan klanten.*
- *Klantsupport bieden ná aankoop.*



Via welke Kanalen willen onze Klantsegmenten worden bereikt?
 Hoe bereiken we ze nu? Hoe zijn onze Kanalen geïntegreerd?
 Welke werken het beste? Welke zijn het meest kostenefficiënt?
 Hoe integreren we ze met klantroutines?

Kanalen kennen vijf verschillende fasen. Elk kanaal kan enkele of al deze fasen omvatten. We kunnen een onderscheid maken tussen directe en indirecte Kanalen, en tussen eigen Kanalen en partnerKanalen.

Het vinden van de juiste mix van Kanalen om te voorzien in hoe klanten bereikt willen worden, is cruciaal om een Waardepropositie naar de markt te brengen. Een organisatie kan ervoor kiezen haar

klanten te bereiken via eigen Kanalen, via partner-Kanalen of via een mix van beide. Kanalen in eigendom kunnen direct zijn, zoals een in-house verkoop of een website, of ze kunnen indirect zijn, zoals retailwinkels die in eigendom zijn van, of worden gerund door de organisatie. PartnerKanalen zijn indirect en omvatten een hele reeks mogelijkheden, zoals groothandelsdistributie, retail of websites in eigendom van partners.

PartnerKanalen leiden tot lagere marges, maar maken het de organisatie mogelijk haar bereik uit te breiden en te profiteren van de sterkten van partners. Eigen Kanalen en vooral de directe hebben hogere marges, maar kunnen duur zijn om op te zetten en te runnen. De truc is de juiste balans te vinden tussen de verschillende soorten Kanalen, ze zodanig te integreren dat een geweldige klantervaring wordt gecreëerd, en de inkomsten te maximaliseren.

Kanaal Soorten		Kanaal Fasen				
Eigen	Direct	1. Awareness Hoe creëren we awareness voor de producten en diensten van ons bedrijf?	2. Evaluatie Hoe helpen we klanten de Waardepropositie van onze organisatie te beoordelen?	3. Aankoop Hoe maken we het voor klanten mogelijk specifieke producten en diensten aan te schaffen?	4. Aflevering Hoe leveren we een Waardepropositie aan klanten?	5. After sales Hoe bieden we klantensupport na aankoop?
	Verkoop					
Partner	Webverkoop					
	Eigen winkels					
	Partnerwinkels					
	Groothandel					

Klantrelaties

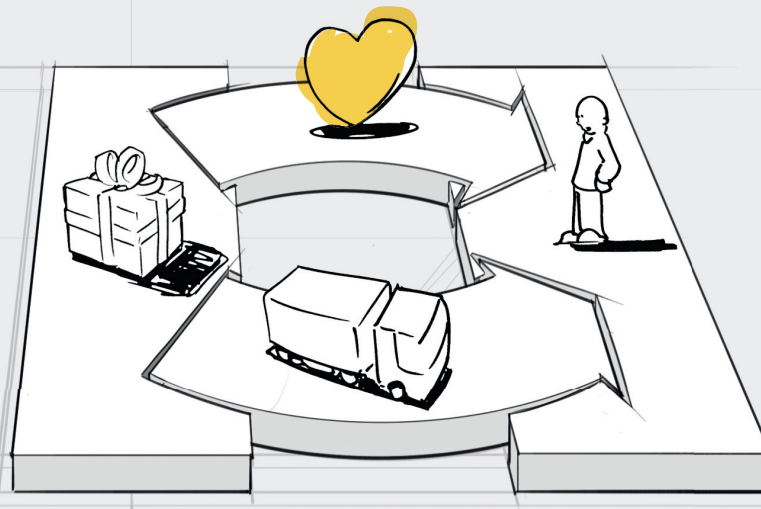
De Bouwsteen Klantrelaties beschrijft de soorten relaties die een bedrijf aangaat met specifieke Klantsegmenten

Een bedrijf moet duidelijk vaststellen wat voor soort relatie het wil aangaan met elk Klantsegment. Relaties kunnen uiteenlopen van persoonlijk tot geautomatiseerd. Klantrelaties kunnen worden aangestuurd door de volgende motivaties:

- *Klantenacquisitie.*
- *Klantenretentie.*
- *Verkoop stimuleren (upselling).*

In de beginjaren bijvoorbeeld, werden Klantrelaties van operators van mobiele netwerken vooral gebaseerd op agressieve acquisitie-strategieën met gratis mobiele telefoons. Toen de markt verzadigd raakte, verschoven operators hun focus naar klantenretentie en het vergroten van de gemiddelde inkomsten per klant.

De Klantrelaties waar het businessmodel van een bedrijf om vraagt, zijn van grote invloed op de overall klantervaring.



Wat voor soort relatie verwacht elk van onze Klantsegmenten dat we met ze zullen aangaan en onderhouden? Welke Klantrelaties zijn we al aangegaan? Hoe duur zijn ze? Hoe zijn ze geïntegreerd in de rest van ons businessmodel?

We kunnen verschillende categorieën Klantrelaties onderscheiden, die naast elkaar kunnen bestaan in de relatie van een bedrijf met een bepaald Klantsegment:

Persoonlijke hulp

Deze relatie is gebaseerd op menselijke interactie. De klant kan communiceren met een echte klant-vertegenwoordiger om hulp te krijgen tijdens het verkoopproces of nadat de aankoop is voltooid. Dit kan op locatie gebeuren op het point of sale, via call-centers, per e-mail of via andere middelen.

Toegewezen persoonlijke hulp

In deze relatie wordt een klantvertegenwoordiger specifiek toegewezen aan een individuele klant. Deze relatie vertegenwoordigt de diepste en meest intieme soort relatie en ontwikkelt zich normaal gesproken over een lange tijd. In het particuliere bankwezen bijvoorbeeld, bedienen toegewezen bankiers individuen met een hoge nettowaarde. Vergelijkbare relaties zijn te vinden in andere branches, in de vorm van key account managers die persoonlijke relaties onderhouden met belangrijke klanten.

Selfservice

In dit type relatie onderhoudt een bedrijf geen directe relatie met klanten. Het biedt alle noodzakelijke middelen aan klanten om zichzelf te helpen.

Geautomatiseerde diensten

Dit type relatie mixt een meer geavanceerde vorm van klanten selfservice met geautomatiseerde processen. Bijvoorbeeld, persoonlijke online-profielen geven klanten toegang tot dienstverlening op maat. Geautomatiseerde diensten kunnen individuele klanten en hun kenmerken herkennen, en bieden informatie die samenhangt met orders of transacties. In het beste geval kunnen geautomatiseerde diensten een persoonlijke relatie stimuleren (bijvoorbeeld het bieden van boek- of filmaanbevelingen).

Communities

In toenemende mate benutten bedrijven gebruikerscommunities om meer betrokken te raken bij klanten/prospects en om connecties tussen communityleden te faciliteren. Veel bedrijven onderhouden online-communities waarin gebruikers kennis kunnen uitwisselen

en elkaars problemen kunnen oplossen. Communities kunnen bedrijven ook helpen hun klanten beter te begrijpen. Farmaceutische reus GlaxoSmithKline lanceerde een privé online-community toen het *all* introduceerde, een nieuw, zonder recept verkrijgbaar product om af te vallen.

GlaxoSmithKline wilde meer weten en begrijpen van de problemen waar volwassenen met overgewicht mee geconfronteerd worden, en daardoor klantverwachtingen beter leren managen.

Cocreatie

Steeds meer bedrijven gaan verder dan de traditionele klant-verkoperrelaties om samen met klanten waarde te creëren. Amazon.com nodigt klanten uit om recensies te schrijven en zodoende waarde te creëren voor andere boekliefhebbers.

Sommige bedrijven schakelen klanten in om te helpen nieuwe en innovatieve producten te ontwerpen. Andere, zoals YouTube.com, vragen klanten content te creëren voor openbaar gebruik.

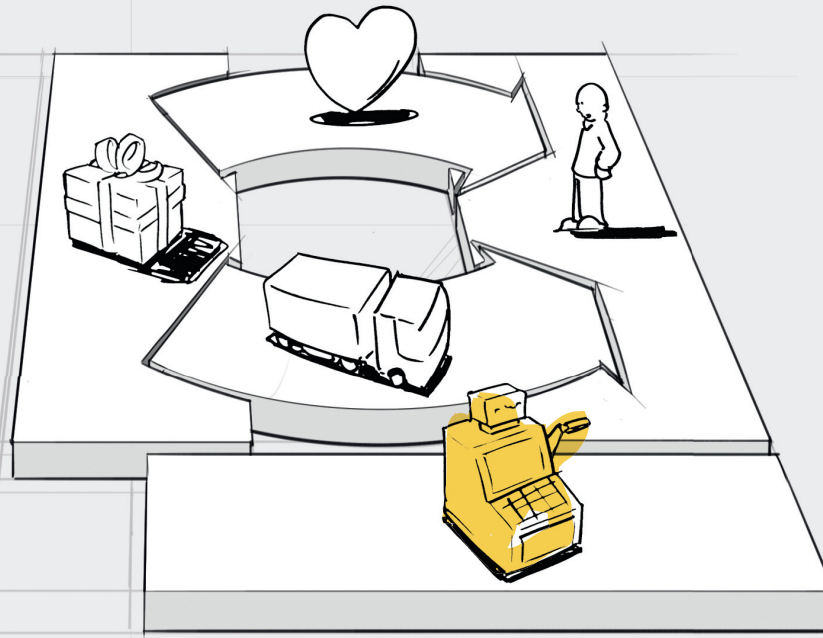
Inkomstenstromen

De Bouwsteen Inkomstenstromen representeert de cash die een bedrijf genereert uit elk Klantsegment (kosten moeten van de inkomsten worden afgetrokken om winst te creëren)

Als klanten het hart van een businessmodel vormen, zijn de Inkomstenstromen de slagaderen. Een bedrijf moet zich afvragen: Voor welke waarde is elk Klantsegment werkelijk bereid te betalen? Succesvolle beantwoording van deze vraag stelt het bedrijf in staat om een of meer Inkomstenstromen uit elk Klantsegment te genereren. Elke Inkomstenstroom kan verschillende prijsmechanismen hebben, zoals vaste catalogusprijzen, onderhandeling, veiling, marktafhankelijk, volumeafhankelijk of yield management.

Een businessmodel kan twee verschillende soorten Inkomstenstromen omvatten:

- *Transactie-inkomsten die voortvloeien uit eenmalige klantbetalingen.*
- *Terugkerende inkomsten die voortvloeien uit aanhoudende betalingen om ofwel een Waardepropositie aan klanten te leveren, ofwel klantsupport te bieden na aankoop.*



Voor welke waarde zijn onze klanten echt bereid te betalen?
 Voor wat betalen zij op dit moment? Hoe betalen zij op dit moment?
 Hoe zouden ze het liefst betalen? Hoeveel draagt elke
 Inkomstenstroom bij aan de totale inkomsten?

Er zijn verschillende manieren om Inkomstenstromen te genereren:

Goederenverkoop

De bekendste Inkomstenstroom ontstaat door de verkoop van eigendomsrechten van een fysiek product. Amazon.com verkoopt boeken, muziek, consumentenelektronica en meer online. Fiat verkoopt auto's, waar kopers naar beloven in kunnen rijden, maar die ze ook kunnen doorverkopen of zelfs vernietigen.

Gebruikersfee

Deze Inkomstenstroom wordt gegenereerd door het gebruik van een bepaalde dienst. Hoe meer een dienst wordt gebruikt, hoe meer de klant betaalt. Een telecombedrijf kan klanten laten betalen voor het aantal minuten dat ze bellen. Een hotel laat klanten betalen voor het aantal nachten dat ze een kamer gebruiken. Een pakketdienst laat klanten betalen voor de aflevering van een pakket, van de ene naar de andere locatie.

Abonnementsgelden

Deze Inkomstenstroom wordt gegenereerd door continue toegang tot een dienst te verkopen. Een sportschool verkoopt zijn leden maand- of jaarabonnementen in ruil voor toegang tot de sportfaciliteiten. World of Warcraft Online, een webbased computerspel, biedt gebruikers de mogelijkheid zijn online-game te spelen in ruil voor een maandelijks abonnements-tarief. Nokia's Comes with Music-service biedt gebruikers toegang tot een muziekbibliotheek tegen een abonnementstarief.

Uitlenen/Huren/Leasen

Deze Inkomstenstroom wordt gecreëerd door iemand tijdelijk het exclusieve recht te geven een bepaald goed te gebruiken voor een vaste periode, in ruil voor een fee. Voor de uitlener biedt dit het voordeel van terugkerende inkomsten. Huurders of mensen die leasen hebben daartegenover het voordeel dat ze slechts voor een beperkte periode uitgaven hebben, in plaats van de volle kosten te moeten dragen van eigendom.

Zipcar.com is een goed voorbeeld. Klanten van het bedrijf kunnen per uur een auto huren in Noord-Amerikaanse steden. De dienstverlening van Zipcar.com heeft veel mensen doen besluiten een auto te huren, in plaats van er een te kopen.

Licentieverlening

Deze Inkomstenstroom wordt gegenereerd door klanten toestemming te geven om beschermde intellectuele eigendom te gebruiken in ruil voor een licentiefee. Door licentieverlening kunnen rechthebbenden inkomsten genereren uit hun eigendom, zonder dat ze een product hoeven te produceren of een dienst moeten commercialiseren. Licentieverlening is gangbaar in de mediabranche, waar contenteigenaren het auteursrecht behouden, terwijl ze gebruikslicenties verkopen aan derden. Zo ook verlenen patenthouders in de technologiesector het recht aan andere bedrijven om de gepatenteerde technologie te gebruiken, in ruil voor een licentievergoeding.

**Brokerage fees**

Deze Inkomstenstroom vloeit voort uit intermediairdiensten, die worden uitgevoerd namens twee of meer partijen. Creditcardaanbieders bijvoorbeeld, verdienen inkomsten door een percentage van de waarde te nemen van elke verkooptransactie die wordt uitgevoerd tussen creditcardwinkeliers en klanten. Brokers en makelaars verdienen elke keer dat ze een succesvolle match tot stand brengen tussen een koper en een verkoper een commissie.

Reclame

Deze Inkomstenstroom vloeit voort uit fees voor reclame voor een bepaald product, dienst of merk. Van oudsher leunden de mediabranche en evenementenorganisatiebureaus zwaar op inkomsten uit reclame. De laatste jaren zijn ook andere sectoren, waaronder software en dienstverlening, steeds zwaarder gaan leunen op reclame-inkomsten.

Elke Inkomstenstroom kan verschillende prijszettingsmechanismen hebben. Het soort prijszettingsmechanisme dat wordt gekozen kan een groot verschil maken in termen van inkomsten die worden gegenereerd. Er zijn twee hoofdtypen prijszettingsmechanismen: vaste en dynamische prijszetting.

Prijszettingsmechanismen

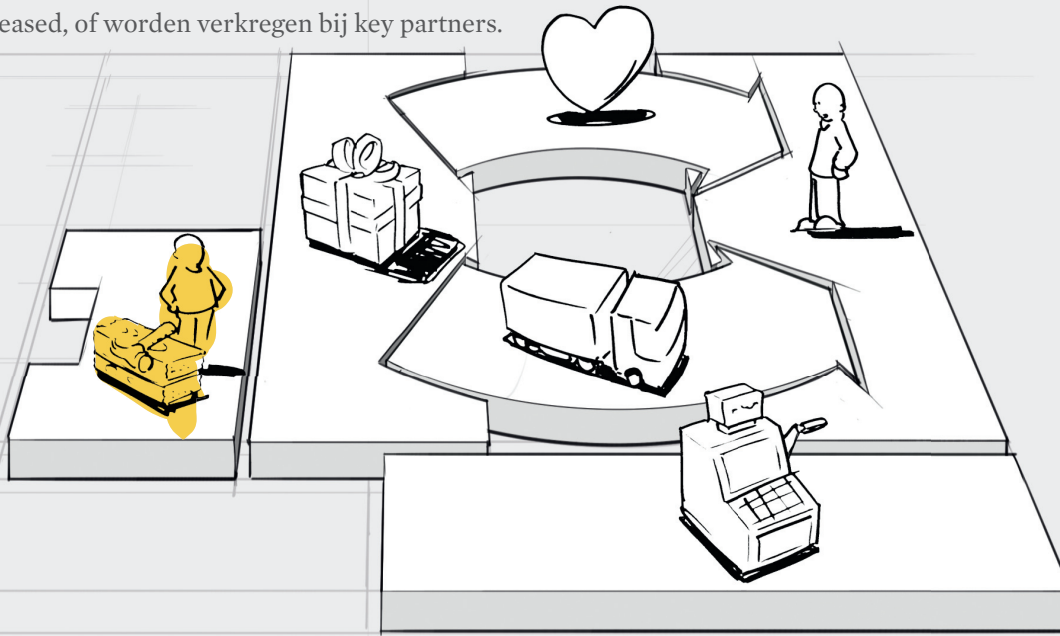
Vaste Prijszetting		Dynamische Prijszetting	
Vooraf bepaalde prijzen zijn gebaseerd op statische variabelen		Prijzen veranderen op grond van marktvoorwaarden	
<i>Adviesprijzen/catalogusprijzen</i>	Vaste prijzen voor individuele producten, diensten of andere Waardeproposities	<i>Onderhandelen (marchanderen)</i>	Prijs onderhandeld tussen twee of meer partners hangt af van onderhandelingsmacht en/of onderhandelingsvaardigheden
<i>Productkenmerkafhankelijk</i>	Prijs is afhankelijk van het aantal of de kwaliteit van de Waardepropositieskenmerken	<i>Yield management</i>	Prijs is afhankelijk van voorraad en tijdstip van aankoop (meestal gebruikt voor vergankelijke resources zoals hotelkamers of vliegtuigstoelen)
<i>Klantsegmentafhankelijk</i>	Prijs is afhankelijk van het type en kenmerk van een Klantsegment	<i>Real-time markt</i>	Prijs wordt dynamisch bepaald op basis van vraag en aanbod
<i>Volumeafhankelijk</i>	Prijs als functie van de gekochte hoeveelheid	<i>Veilingen</i>	Prijs bepaald door uitkomst van tegen elkaar opbieden

Key resources

De Bouwsteen Key resources beschrijft de belangrijkste assets die nodig zijn om te zorgen dat een businessmodel werkt

Elk businessmodel vereist Key resources. Deze resources maken het voor een onderneming mogelijk om een Waardepropositie te creëren en te bieden, markten te bereiken, relaties te onderhouden met Klantsegmenten en inkomsten te verdienen. Afhankelijk van het type businessmodel zijn verschillende Key resources noodzakelijk. Een microchipfabrikant heeft kapitaalintensieve productiefaciliteiten nodig, terwijl een microchipontwerper meer focust op human resources.

Key resources kunnen fysiek, financieel, intellectueel of menselijk zijn. Key resources kunnen in eigendom zijn van het bedrijf of worden geleased, of worden verkregen bij key partners.



Welke Key resources vereisen onze Waardeproposities?

Onze Distributiekkanalen? Klantrelaties?

Inkomstenstromen?

Key resources kunnen in de volgende categorieën worden ingedeeld:

Fysiek

Deze categorie omvat fysieke assets, zoals productiefaciliteiten, gebouwen, voertuigen, machines, systemen, point-of-sales systemen en distributienetwerken. Retailers zoals Wal-Mart en Amazon.com vertrouwen sterk op fysieke resources, die vaak kapitaalintensief zijn. De eerste heeft een enorm mondiaal netwerk van winkels en daarmee samenhangende logistieke infrastructuur. De laatste heeft een uitgebreide IT, opslag en logistieke infrastructuur.

Intellectueel

Intellectuele resources zoals merken, gedeponeerde kennis, patenten en auteursrechten, partnerschappen en klantendatabases zijn steeds belangrijker componenten van een sterk businessmodel. Intellectuele resources zijn moeilijk te ontwikkelen, maar wanneer ze met succes gecreëerd zijn, kunnen ze aanzienlijke

waarde bieden. Bedrijven in consumentenproducten, zoals Nike en Sony vertrouwen sterk op hun merk als Key resource. Microsoft en SAP zijn afhankelijk van software en daarmee samenhangende intellectuele eigendom die in de loop van vele jaren is ontwikkeld. Qualcomm, een ontwerper en leverancier van chipsets voor breedband mobiele apparatuur, heeft zijn businessmodel gebouwd rond gepatenteerde microchipontwerpen waarmee het bedrijf aanzienlijke licentiefees verdient.

Human Resources

Elke onderneming heeft human resources nodig, maar mensen zijn vooral belangrijk in bepaalde businessmodellen. Bijvoorbeeld, human resources zijn cruciaal in kennisintensieve en creatieve sectoren. Een farmaceutisch bedrijf zoals Novartis leunt bijvoorbeeld zwaar op human resources: Novartis' businessmodel is gebaseerd op een leger van ervaren wetenschappers, en een grote en vakkundige verkoop.

Financieel

Sommige businessmodellen vereisen financiële resources en/of financiële garanties, zoals cash, kredietlimieten of een aandelenpool om kernmedewerkers aan te nemen. Ericsson, de telecomproducent, is een voorbeeld van financiële resource-exploitatie binnen een businessmodel. Ericsson heeft de mogelijkheid om kapitaal te lenen bij banken en kapitaalmarkten en vervolgens een deel van de opbrengsten te gebruiken om verkoopfinanciering te bieden aan klanten die apparatuur kopen, en zodoende te waarborgen dat orders bij Ericsson geplaatst worden – in plaats van bij concurrenten.