

Je hebt een handboek in handen voor visionairs, game changers en uitdagers die verouderde businessmodellen op de schop willen nemen om de ondernemingen van de toekomst te ontwerpen. Het is een boek voor de...

Business Model Generatie

GESCHREVEN DOOR

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

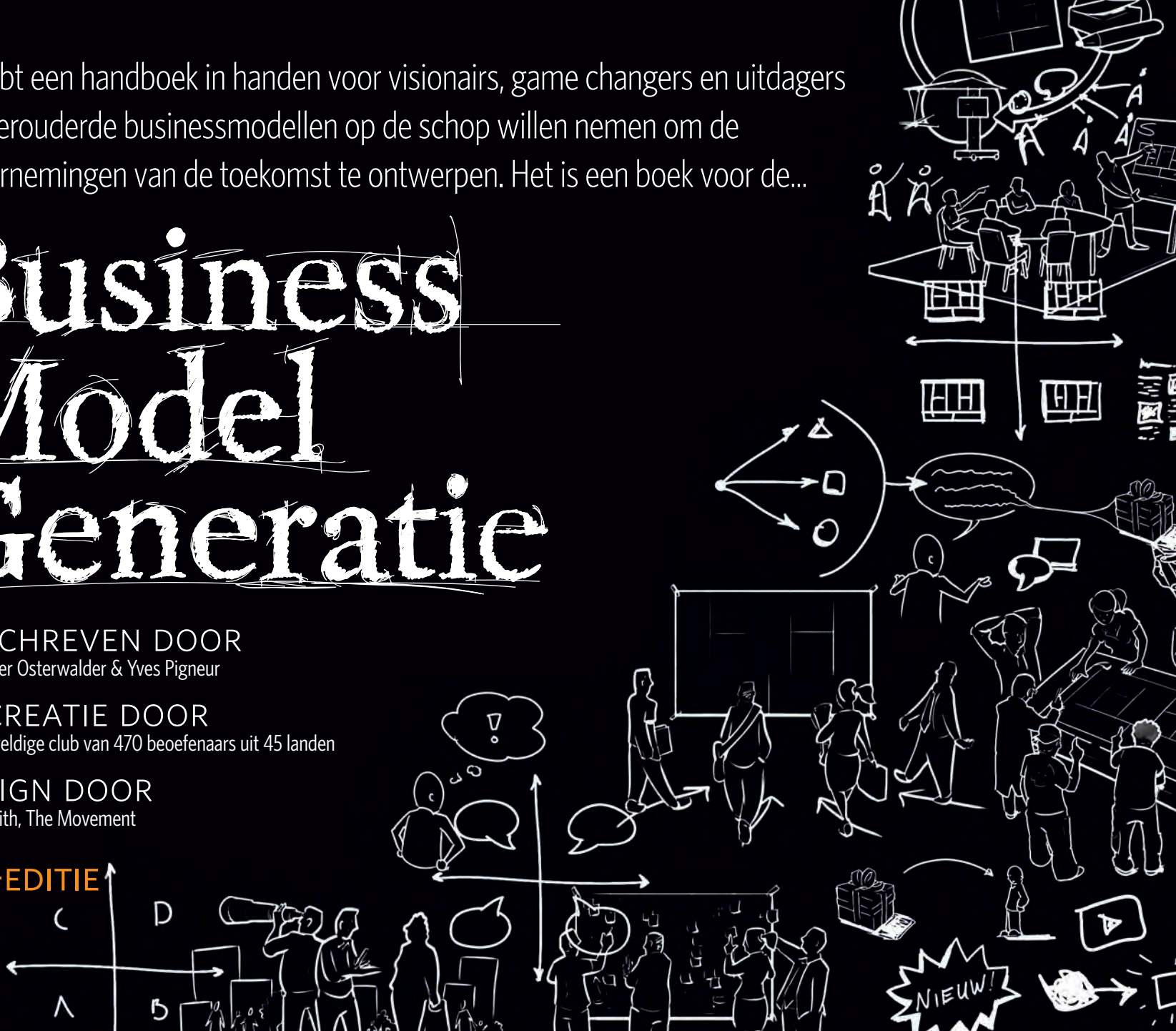
COCREATIE DOOR

Een geweldige club van 470 beoefenaars uit 45 landen

DESIGN DOOR

Alan Smith, The Movement

NL-EDITIE



Business Model Generatie

© 2009 Alexander Osterwalder & Yves Pigneur
Nederlandse vertaling: © 2010 Kluwer, Deventer
© 2014 Vakmedianet, Deventer
www.kluwermanagement.nl

ISBN 978 90 13 07408 6
NUR 801

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van

gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

PREPRESS NL-EDITIE
COLORSCAN BV, Voorhout
www.colorsca.nl

DESIGN
Alan Smith, The Movement
www.thmvmnt.com

FOTOGRAFIE
Rannie Turrigan
Toronto, Canada
www.rannieturrigan.com

ILLUSTRATIES
JAM Visual Thinking
Amsterdam, Holland
www.jam-site.nl

AANVULLENDE ILLUSTRATIES
XPLANE: The visual thinking co.
Portland, OR USA
www.xplane.com

Voor waarden in euro's is een
koers aangehouden van
1 US dollar = € 0,70

Business Model Generatie

Een handboek voor Visionairs, Game Changers en Uitdagers

Geschreven door

Alexander Osterwalder en Yves Pigneur

Vertaling

Heiny van den Ham

Design

Alan Smith, The Movement

Redacteur en bijdragend coauteur

Tim Clark

Productie

Patrick van der Pijl

Cocreatie door een geweldige club van

470 beoefenaars uit 45 landen

Cocreatie door:

Ellen Di Resta	Matthew Milan	Karen Hembrough	Frank Camille Lagerveld	Peter Froberg	Jeroen de Jong
Michael Anton Dila	Ralf Beuker	Ronald Pilot	Andres Alcalde	Lino Piani	Gertjan Verstoep
Remko Vochteloo	Sander Smit	Yves Claude Aubert	Alvaro Villalobos M	Eric Jackson	Steven Devijver
Victor Lombardi	Norbert Herman	Wim Saly	Bernard Racine	Indrajit Datta Chaudhuri	Jana Thiel
Jeremy Hayes	Atanas Zaprianov	Woutergort	Pekka Matilainen	Martin Fanghanel	Walter Brand
Alf Rehn	Linus Malmberg	Fanco Ivan Santos Negrelli	Bas van Oosterhout	Michael Sandfær	Stephan Ziegenhorn
Jeff De Cagna	Deborah Mills-Scofield	Amee Shah	Gillian Hunt	Niall Casey	Frank Meeuwssen
Andrea Mason	Peter Knol	Lars Mårtensson	Bart Boone	John McGuire	Colin Henderson
Jan Ondrus	Jess McMullin	Kevin Donaldson	Michael Moriarty	Vivian Vendeirinho	Danilo Tic
Simon Evenblij	Marianela Ledezma	JD Stein	Mike	Martèl Bakker Schut	Marco Raaijmakers
Chris Walters	Ray Guyot	Ralf de Graaf	Design for Innovation	Stefano Mastrogiacoo	Marc Sniukas
Caspar van Rijnbach	Martin Andres Giorgetti	Lars Norrman	Tom Corcoran	Mark Hickman	Khaled Algasem
benmlih	Geert van Vlijmen	Sergey Trikhachev	Ari Wurmann	Dibrov	Jan Pelttari
Rodrigo Miranda	Rasmus Rønholt	Thomas	Antonio Robert	Reinhold König	Yves Sinner
Saul Kaplan	Tim Clark	Alfred Herman	Wibe van der Pol	Marcel Jaeggi	Michael Kinder
Lars Geisel	Richard Bell	Bert Spangenberg	paola valeri	John O'Connell	Vince Kuraitis
Simon Scott	Erwin Blom	Robert van Kooten	Michael Sommers	Javier Ibarra	Teofilo Asuan Santiago IV
Dimitri Lévi	Frédéric Sidler	Hans Suter	Nicolas Fleury	Lytton He	Ray Lai
Johan fflärneblad	John LM Kiggundu	Wolf Schumacher	Gert Steens	Marije Sluis	Brainstorm Weekly
Craig Sadler	Robert Elm	Bill Welter	Jose Sebastian Palazuelos	David Edwards	Huub Raemakers
Praveen Singh	Ziv Baida	Michele Leidi	Lopez	Martin Kuplens-Ewart	Peter Salmon
Livia Labate	Andra Larin-van der Pijl	Asim J. Ranjha	jorge zaval	Jay Goldman	Philippe
Kristian Salvesen	Eirik V Johnsen	Peter Troxler	Harry Heijligers	Isckia	Khawaja M.
Daniel Egger	Boris Fritscher	Ola Dagberg	Armand Dickey	Nabil Harfoush	Jille Sol
Diogo Carmo	Mike Lachapelle	Wouter van der Burg	Jason King	Yannick	Renninger, Wolfgang
Marcel Ott	Albert Meige	Artur Schmidt	Kjartan Mjoesund	Raoef Hussainali	Daniel Pandza
Guilhem Bertholet	Pablo M. Ramírez	Slabber	Louis Rosenfeld	ronald van den hoff	Robin Uchida
Thibault Estier	Jean-Loup	Peter Jones	Ivo Georgiev	Melbert Visscher	Pius Bienz
Stephane Rey	Colin Pons	Sebastian Ullrich	Donald Chapin	Manfred Fischer	Ivan Torreblanca
Chris Peasner	Vacherand	Andrew Pope	Annie Shum	Joe Chao	Berry Vetjens
Jonathan Lin	Guillermo Jose Aguilar	Fredrik Eliasson	Valentin Crettaz	Carlos Meca	David Crow
Cesar Picos	Adriel Haeni	Bruce MacVarish	Dave Crowther	Mario Morales	Helge Hannisdal
Florian	Lukas Prochazka	Göran Hagert	Chris J Davis	Paul Johannesson	Maria Droujkova
Armando Maldonado	Kim Korn	Markus Gander	Frank Della Rosa	Rob Griffiths	Leonard Belanger
Eduardo Míguez	Abdullah Nadeem	Marc Castricum	Christian Schüller	Marc-Antoine Garrigue	Fernando Saenz-Marrero
Anouar Hamidouche	Rory O'Connor	Nicholas K. Niemann	Luis Eduardo de Carvalho	Wassili Bertoen	Susan Foley
Francisco Perez	Hubert de Candé	Christian Labezin	Patrik Ekström	Bart Pieper	Vesela Koleva
Nicky Smyth	Frans Wittenberg	Claudio D'Ipolitto	Greg Krauska	Bruce E. Terry	Martijn
Bob Dunn	Jonas Lindelöf	Aurel Hosennnen	Giorgio Casoni	Michael N. Wilkens	Eugen Rodel
Carlo Arioli	Gordon Gray	Adrian Zaugg	Stef Silvis	Himikel -TrebeA	Edward Giesen

Marc Faltheim	Ricardo Dorado	Stephan Linnenbank	Jose Alfonso Lopez	Edwin Beumer	Manuel Toscano
Nicolas De Santis	John Smith	Liliana	Eric Schreurs	Dax Denneboom	John Sutherland
Antoine Perruchoud	Rod	Jose Fernando Quintana	Donielle Buie	Mohammed Mushtaq	Remo Knops
Bernd Nurnberger	Eddie	Reinhard Prügl	Adilson Chicória	Gaurav Bhalla	Juan Marquez
Patrick van Abbema	Jeffrey Huang	Brian Moore	Asanka Warusevitane	Silvia Adelhelm	Chris Hopf
Terje Sand	Terrance Moore	Gabi	Jacob Ravn	Heather McGowan	Marc Faeh
Leandro Jesus	nse_55	Marko Seppänen	Hampus Jakobsson	Phil Sang Yim	Urquhart Wood
Karen Davis	Leif-Arne Bakker	Erwin Fielt	Adriaan Kik	Noel Barry	Lise Tormod
Tim Turmelle	Edler Herbert	Olivier Glassey	Julián Domínguez Laperal	Vishwanath	Curtis L. Sippel
Anders Sundelin	Björn Kijl	Francisco Conde	Marco W J Derksen	Edavayyanamath	Abdul Razak Manaf
Renata Phillippi	Chris Finlay	Fernández	Dr. Karsten Willrodt	Rob Manson	George B. Steltman
Martin Kaczynski	Philippe Rousselot	Valérie Chanal	Patrick Feiner	Rafael Figueiredo	Karl Burrow
Frank	Rob Schokker	Anne McCrossan	Dave Cutherell	Jeroen Mulder	Mark McKeever
Bala Vaddi	Wouter Verwer	Larsen	Di Prisco	Emilio De Giacomo	Linda Bryant
Andrew Jenkins	Jan Schmiedgen	Fred Collopy	Darlene Goetzman	Franco Gasperoni	Jeroen Hinfelaar
Dariush Ghatan	Ugo Merkli	Jana Görs	Mohan Nadarajah	Michael Weiss	Dan Keldsen
Marcus Ambrosch	Jelle	Patrick Foran	Fabrice Delaye	Francisco Andrade	Damien
Jens Hoffmann	Dave Gray	Edward Osborn	Sunil Malhotra	Arturo Herrera Sapunar	Roger A. Shepherd
Steve Thomson	Rick le Roy	Greger Hagström	Jasper Bouwsma	Vincent de Jong	Morten Povlsen
Eduardo M Morgado	Ravila White	Alberto Saavedra	Ouke Arts	Kees Groeneveld	Lars Zahl
Rafal Dudkowski	David G Luna Arellano	Remco de Kramer	Alexander Troitzsch	Henk Bohlander	Elin Mørch Langlo
António Lucena de Faria	Joyce Hostyn	Lillian Thompson	Brett Patching	Sushil Chatterji	Xuemei Tian
Knut Petter Nor	Thorwald Westmaas	Howard Brown	Clifford Thompson	Tim Parsey	Harry Verwayen
Ventenat Vincent	Jason Theodor	Emil Ansarov	Jorgen Dahlberg	Georg E. A. Stampfl	Riccardo Bonazzi
Peter Eckrich	Sandra Pickering	Frank Elbers	Christoph Mühlethaler	Markus Kreutzer	André Johansen
Shridhar Lolla	Trond M Fflövstegaard	Horacio Alvaro Viana	Ernest Buise	Iwan Schneider	Colin Bush
Jens Larsson	Jeaninne Horowitz Gassol	Markus Schroll	Alfonso Mireles	Michael Schuster	Alexander Korbee
David Sibbet	Lukas Feuerstein	Hylke Zeijlstra	Richard Zandink	Ingrid Beck	J Bartels
Mihail Krikunov	Nathalie Magniez	Cheenu Srinivasan	Fraunhofer IAO	Antti Äkräs	Steven Ritchey
Edwin Kruis	Giorgio Pauletto	Cyril Durand	Tor Rolfsen Grønsund	EHJ Peet	Clark Golestani
Roberto Ortelli	Martijn Pater	Jamil Aslam	David M. Weiss	Ronald Poulton	Leslie Cohen
Shana Ferrigan Bourcier	Gerardo Pagalday Eraña	Oliver Buecken	Kim Peiter Jørgensen	Ralf Weidenhammer	Amanda Smith
Jeffrey Murphy	Haider Raza	John Wesner Price	Stephanie Diamond	Craig Rispin	Benjamin De Pauw
Lonnie Sanders III	Ajay Ailawadhi	Axel Frieze	Stefan Olsson	Nella van Heuven	Andre Macieira
Arnold Wytenburg	Adriana Ieraci	Gudmundur Kristjansson	Anders Stølan	Ravi Sodhi	Wiebe de Jager
David Hughes	Daniël Giesen	Rita Shor	Edward Koops	Dick Rempt	Raym Crow
Paul Ferguson	Erik Dejonghe	Jesus Villar	Prasert Thawat-	Rolf Mehnert	Mark Evans DM
Frontier Service Design,	Tom Winstanley	Espen Figenschou-	chokethawee	Luis Stabile	Susan Schaper
LLC	Heiner P. Kaufmann	Skotterud	Pablo Azar	Enterprise Consulting	
Peter Noteboom	Edwin Lee Ming Jin	James Clark	Melissa Withers	Aline Frankfort	

Ben je een ondernemende geest?

ja _____ nee _____

Denk je er constant over na hoe je waarde kunt creëren en nieuwe businesses kunt opbouwen, of hoe je jouw organisatie kunt verbeteren of transformeren?

ja _____ nee _____

Ben je op zoek naar innovatieve manieren van ondernemen, om oude, achterhaalde manieren te vervangen?

ja _____ nee _____

Heb je een van deze vragen met ‘ja’ beantwoord? Welkom bij de club!

Je hebt een handboek in handen voor visionairs, game changers en uitdagers die verouderde businessmodellen op de schop willen nemen om de ondernemingen van de toekomst te ontwerpen. Het is een boek voor (de) Business Model Generatie.

Vandaag de dag ontstaan er talloze innovatieve businessmodellen. Er worden volledig nieuwe industrieën gevormd, terwijl oude branches afbrokkelen. Jonge succesvolle bedrijven dagen de oude garde uit, waarvan sommige koortsachtig hun best doen zichzelf opnieuw uit te vinden.

Hoe denk je dat het businessmodel van jouw organisatie er over twee, vijf of tien jaar uitziet? Behoor je tot de dominante spelers? Sta je tegenover concurrenten die je proberen af te troeven met geweldige nieuwe businessmodellen?

Dit boek geeft je diepgaande inzichten in de aard van businessmodellen. Het beschrijft traditionele en zeer geavanceerde, experimentele modellen en hun dynamiek, innovatietechnieken, hoe je jouw model kunt positioneren in een hevig concurrerende omgeving, en hoe je het herontwerp van het businessmodel van je eigen organisatie kunt aansturen.

Het is je vast al opgevallen dat dit geen doorsnee strategie- of managementboek is. We hebben het zo opgezet dat de essentie van wat je moet weten, snel, eenvoudig en in een visueel format wordt overgebracht. Voorbeelden worden in plaatjes gepresenteerd en de inhoud is aangevuld met oefeningen en workshopscenarië's die je meteen kunt gebruiken. In plaats van een conventioneel boek te schrijven over businessmodel-innovatie hebben we geprobeerd een praktische gids te ontwerpen voor visionairs, game changers en uitdagers die staan te popelen om businessmodellen te ontwerpen of opnieuw uit te vinden. We hebben ook heel erg ons best gedaan om er een mooi boek van te maken, om het plezier van het 'consumeren' ervan te vergroten. We hopen dat je net zoveel plezier beleeft aan het gebruik ervan, als wij in het maken hebben gehad.

Een online-community vult dit boek aan (en speelde een integrale rol bij de creatie ervan, zoals je later zult ontdekken). Aangezien businessmodelinnovatie een gebied is dat zich snel ontwikkelt, wil je misschien meer weten dan de hoofdzaken uit *Business Model Generatie* en online nieuwe tools ontdekken. Overweeg dan om je aan te sluiten bij onze wereldwijde community van beoefenaars en onderzoekers die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit boek. Op de Hub kun je deelnemen aan discussies over businessmodellen, leren van de inzichten van anderen en nieuwe dingen uitproberen die de auteurs aandragen. Bezoek de Business Model Hub op www.BusinessModelGeneration.com/hub.

Businessmodelinnovatie is nauwelijks nieuw te noemen. Toen de oprichters van Diners Club in 1950 de creditcard introduceerden deden ze aan businessmodelinnovatie. Hetzelfde geldt voor Xerox, toen het in 1959 het leasen van kopieermachines en betaling per kopie introduceerde. Sterker, we zouden businessmodelinnovatie helemaal kunnen herleiden tot de vijftiende eeuw, toen Johannes Gutenberg toepassingen zocht voor de mechanische drukmachine die hij had uitgevonden.

Maar de schaal en snelheid waarmee innovatieve businessmodellen het industriële landschap veranderen is groter dan ooit. Voor ondernemers, executives, consultants en academici is het de hoogste tijd om de impact van deze geweldige evolutie te begrijpen. De tijd is rijp om de uitdaging van businessmodelinnovatie te begrijpen en methodisch aan te pakken.

Uiteindelijk draait businessmodelinnovatie om het creëren van waarde, voor bedrijven, klanten en de maatschappij. Het draait om het vervangen van achterhaalde modellen. Met zijn iPod digitale mediaplayer en iTunes.com online-winkel creëerde Apple een innovatief nieuw businessmodel, waarmee het bedrijf transformeerde tot de dominante kracht in online-muziek. Skype bracht ons spotgoedkope mondiale beltarieven en gratis van-Skype-naar-Skype bellen met een innovatief businessmodel, gebaseerd op zogenaamde peer-to-peer technologie. Het is nu 's werelds grootste internationale voice traffic carrier. Zipcar verlost stadsbewoners van het bezit van een auto door op aanvraag, per uur of per dag, huurauto's aan te bieden via een op een fee gebaseerd lidmaatschapssysteem. Het is een businessmodelantwoord op nieuw ontstane gebruikersbehoeften en acute zorgen over het milieu. De Grameen Bank helpt armoede bestrijden met een innovatief businessmodel dat microleningen aan de armen populair heeft gemaakt.

Maar hoe kunnen we deze krachtige nieuwe businessmodellen systematisch bedenken, ontwerpen en implementeren? Hoe kunnen we oude, gedateerde modellen onderzoeken, ter discussie stellen en transformeren? Hoe kunnen we visionaire ideeën omvormen tot game-changing businessmodellen die het establishment uitdagen – of verjongen, als wijzelf die gevestigde orde zijn? *Business Model Generatie* wil de antwoorden op deze vragen geven.

Omdat daden beter zijn dan woorden, hebben we een nieuw model gebruikt om dit boek te schrijven. Vierhonderdzeventig leden van de Business Model Innovation Hub hebben een bijdrage geleverd met cases, voorbeelden en kritische commentaren op het manuscript – en we hebben hun feedback ter harte genomen. Lees meer over onze ervaringen in het laatste hoofdstuk van *Business Model Generatie*.

Zeven gezichten van Business Model Innovatie



De Senior Executive

Jean-Pierre Cuoni,
Chairman/EFG International

Focus: Een nieuw businessmodel in een oude branche opzetten

Jean-Pierre Cuoni is chairman van EFG International, een particuliere bank met misschien wel het meest innovatieve businessmodel van de branche. Met EFG transformeert hij de traditionele relaties tussen bank, cliënten en klantrelatiemanagers op grondige wijze. Het bedenken, opzetten en uitvoeren van een innovatief businessmodel in een conservatieve branche met gevestigde spelers is een kunst. En dankzij deze kunst behoort EFG International tot de snelst groeiende banken in zijn sector.



De Manager

Dagfinn Myhre,
Hoofd van R&I Business Models/Telenor

Focus: De nieuwste technologische ontwikkelingen helpen benutten met de juiste businessmodellen

Dagfinn staat aan het hoofd van een businessmodelunit bij Telenor, een van de tien grootste mobiele telefonieoperators ter wereld. De telecomsector vereist continue innovatie en Dagfinns initiatieven helpen Telenor duurzame modellen te identificeren en te begrijpen die gebruikmaken van het potentieel van de nieuwste technologische ontwikkelingen. Door diepgaande analyses van cruciale branchetrends, en door het ontwikkelen en gebruiken van technologisch vooraanstaande analytische tools, onderzoekt Dagfinns team nieuwe businessconcepten en -kansen.



De Ondernemer

Mariëlle Sijgers,
Ondernemer/CDEF Holding BV

Focus: Inspelen op niet-vervulde klantbehoeften en daar nieuwe businessmodellen omheen bouwen

Mariëlle Sijgers is een rasechte ondernemer. Samen met haar businesspartner Ronald van den Hoff schudt ze de vergader-, congres- en hospitalitybranche door elkaar met innovatieve businessmodellen. Geleid door onvervulde klantbehoeften heeft het koppel nieuwe concepten bedacht, zoals Seats2meet.com dat directe boekingen van bijeenkomsten op niet-traditionele locaties mogelijk maakt. Samen spelen Sijgers en Van den Hoff constant met nieuwe ideeën voor businessmodellen en lanceren de meest veelbelovende concepten als nieuwe ondernemingen.



De Investeerder

Gert Steens, *President & Investment Analyst/Oblonski BV*

Focus: Investeren in bedrijven met de meest concurrerende businessmodellen

Gert verdient zijn geld met het identificeren van de beste businessmodellen. Investeren in het verkeerde bedrijf met het verkeerde model kan zijn klanten miljoenen euro's kosten – en hem zijn reputatie. Het begrijpen van nieuwe en innovatieve businessmodellen is een cruciaal deel van zijn werk geworden. Hij gaat veel verder dan de gebruikelijke financiële analyses en vergelijkt businessmodellen om strategische verschillen te ontdekken die concurrentievoordeel zouden kunnen opleveren. Gert is constant op zoek naar businessmodelinnovaties.



De Consultant

Bas van Oosterhout, *Senior Consultant/Capgemini Consulting*

Focus: Klanten helpen hun businessmodellen ter discussie te stellen en nieuwe modellen bedenken en bouwen

Bas maakt deel uit van het Business Innovation Team van Capgemini. Samen met zijn klanten werkt hij met veel passie aan het boosten van de performance en het hernieuwen van het concurrentievermogen door innovatie. Businessmodelinnovatie is tegenwoordig een kernonderdeel van zijn werk, vanwege de grote relevantie ervan voor klantprojecten. Zijn doel is klanten te inspireren en te helpen met nieuwe businessmodellen, van ideevorming tot implementatie. Om dat te bereiken put Bas uit zijn kennis van de krachtigste businessmodellen, in welke branche dan ook.



De Ontwerper

Trish Papadakos, *Zelfstandig Eigenaar/The Institute of You*

Focus: Het juiste businessmodel vinden om een innovatief product te lanceren

Trish is een getalenteerde jonge ontwerper die er vooral heel goed in is de vinger te leggen op de essentie van een idee en die te verwerken in klantcommunicatie. Momenteel werkt ze aan een van haar eigen ideeën, een dienst die mensen helpt die de overstap maken van de ene naar de andere carrière. Na weken van diepte-onderzoek is ze nu met het ontwerp aan de slag. Trish weet dat ze het juiste businessmodel zal moeten bedenken om haar dienst op de markt te zetten. Ze begrijpt het klantgerichte gedeelte – daar werkt ze dagelijks aan als ontwerper. Maar omdat ze geen formele bedrijfsopleiding heeft, heeft ze het jargon en de tools nodig om het totaalplaatje rond te krijgen.



De Consciëntieuze Ondernemer

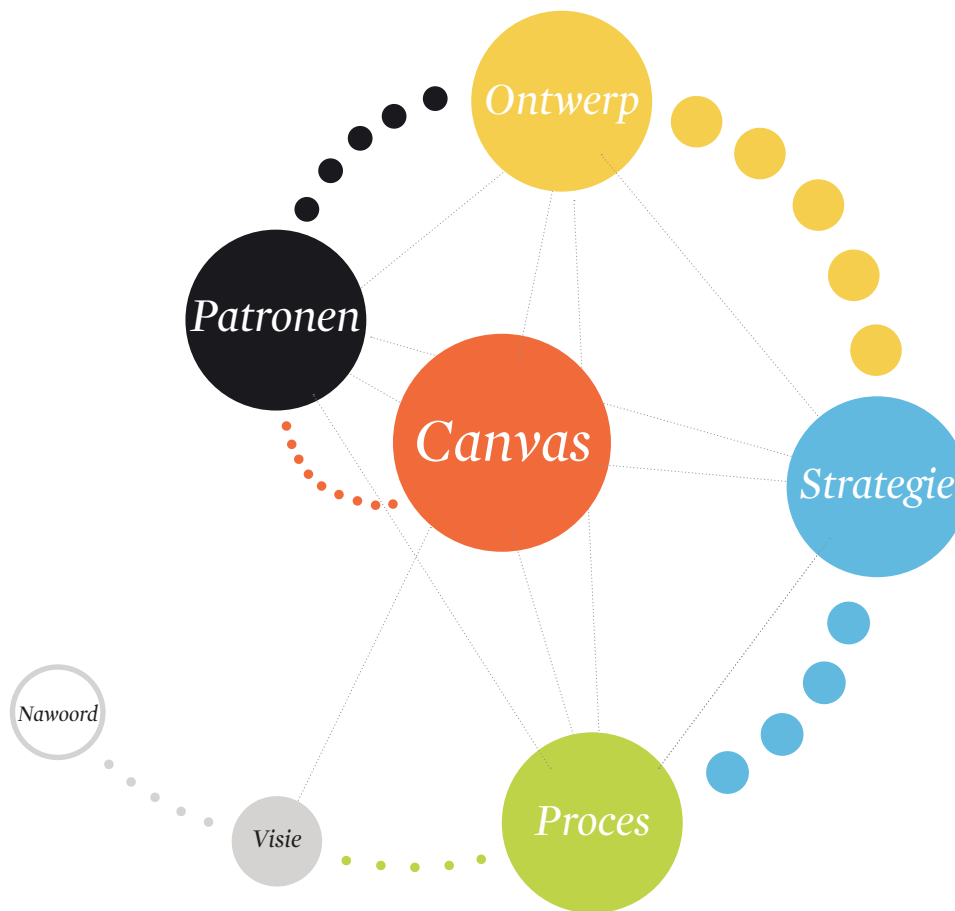
Iqbal Quadir, *Sociaal Ondernemer/Oprichter van GrameenPhone*

Focus: Positieve sociale en economische verandering tot stand brengen door innovatieve businessmodellen

Iqbal is constant op zoek naar innovatieve businessmodellen die in potentie een diepe sociale impact zouden kunnen hebben. Zijn transformatieve model bracht telefoniediensten bij meer dan 100 miljoen Bengalen, met gebruikmaking van het microkredietnetwerk van de Grameen Bank. Hij is nu op zoek naar een nieuw model om betaalbare elektriciteit te leveren aan de armen. Als hoofd van MIT's Legatum Center promoot hij technologische empowerment via innovatieve businesses als een weg naar economische en sociale ontwikkeling.

Inhoud

Dit boek is verdeeld in vijf delen: ❶ Het Business Model Canvas, een tool om businessmodellen te beschrijven, te analyseren en te ontwerpen, ❷ Business Model Patronen, gebaseerd op concepten van vooraanstaande businessdenkers, ❸ technieken om je te helpen businessmodellen te ontwerpen, ❹ herinterpreteren van strategie door de businessmodel-lens, en ❺ een generiek proces om je te helpen innovatieve businessmodellen te ontwerpen, waarbij alle concepten, technieken en tools uit Business Model Generatie met elkaar worden verbonden. ● Het laatste deel geeft een visie op vijf businessmodelthema's voor toekomstig onderzoek. ○ Ten slotte biedt het nawoord een kijkje achter de schermen van 'the making of' Business Model Generatie.



1 Canvas

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

2 Patronen

- 56. Business Modellen Ontbundeld
- 66. De Long Tail
- 76. Multi-Sided Platforms
- 88. Free als een Business Model
- 108. Open Business Modellen

3 Ontwerp

- 126. Inzichten in Klanten
- 134. Ideevorming
- 146. Visueel Denken
- 160. Prototyping
- 170. Storytelling
- 180. Scenario's

4 Strategie

- 200. Business Model Omgeving
- 212. Business Modellen Evalueren
- 226. Business Model Perspectief op Blue Ocean Strategy
- 232. Meerdere Business Modellen Managen

5 Proces

- 244. Business Model Ontwerp Proces

Visie

- 262. Visie

Nawoord

- 274. Waar komt dit boek vandaan?
- 276. Literatuur

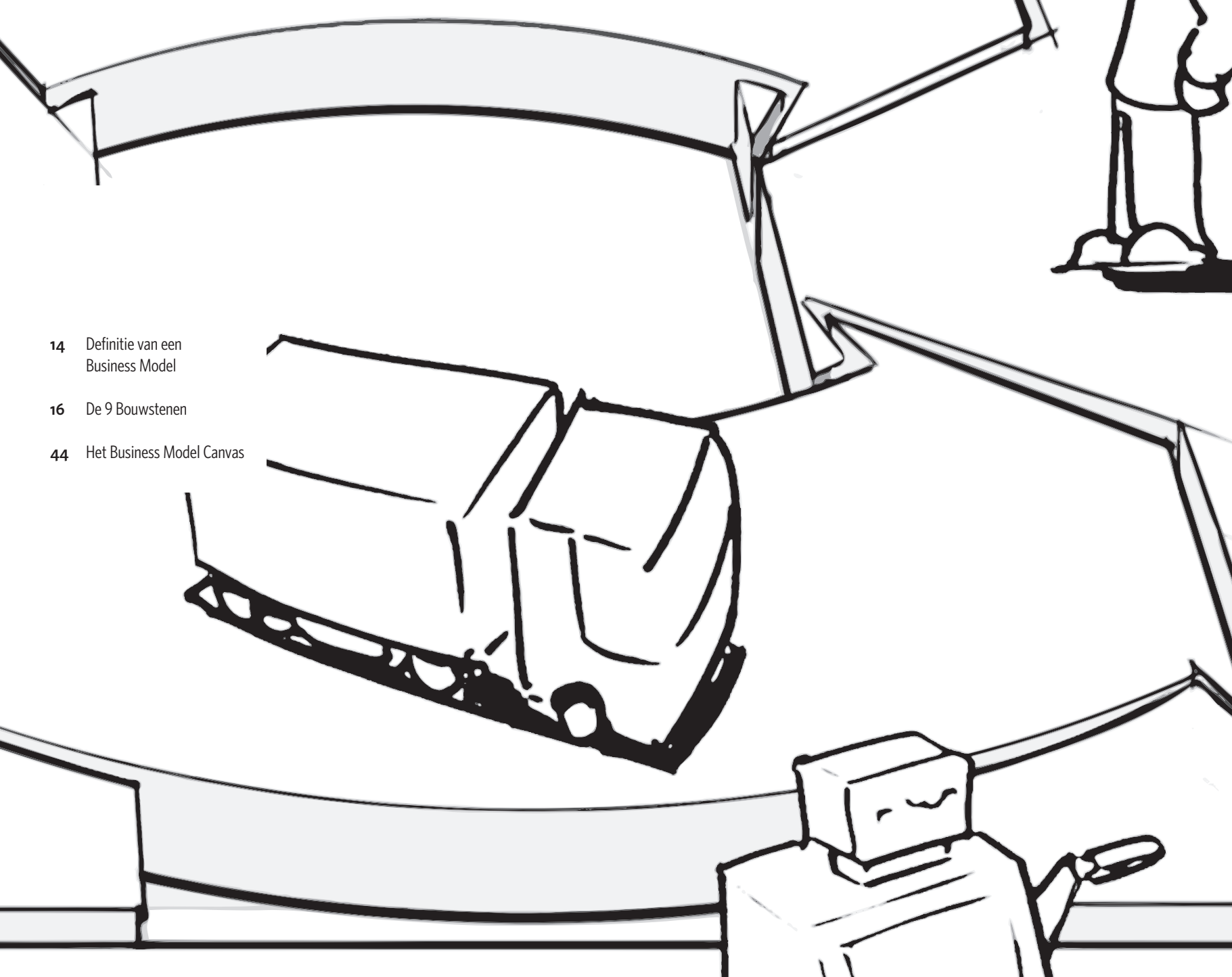
Car

ivas



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

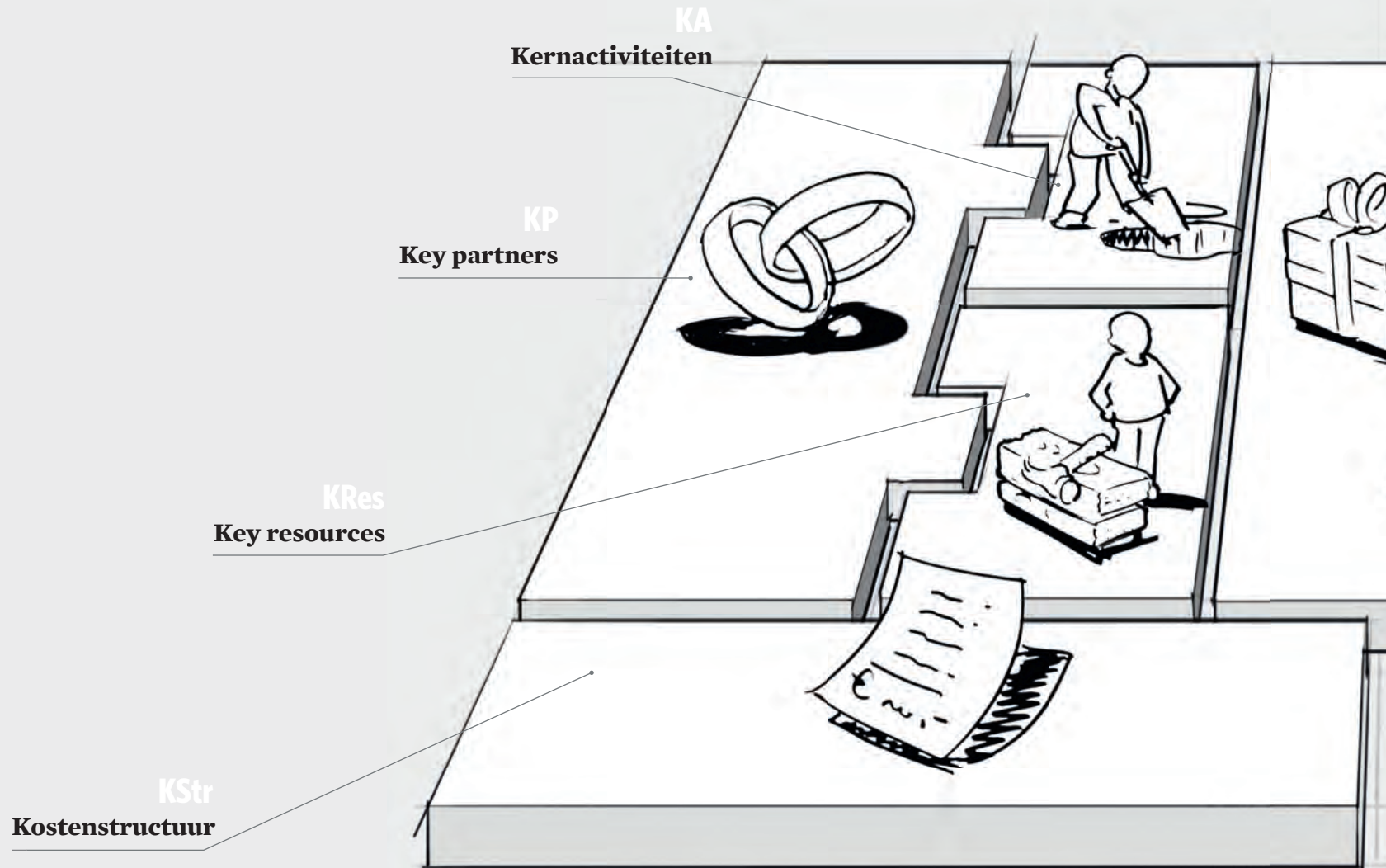
Sommige activiteiten worden geoutsourcet en sommige resources worden buiten de onderneming ingekocht.

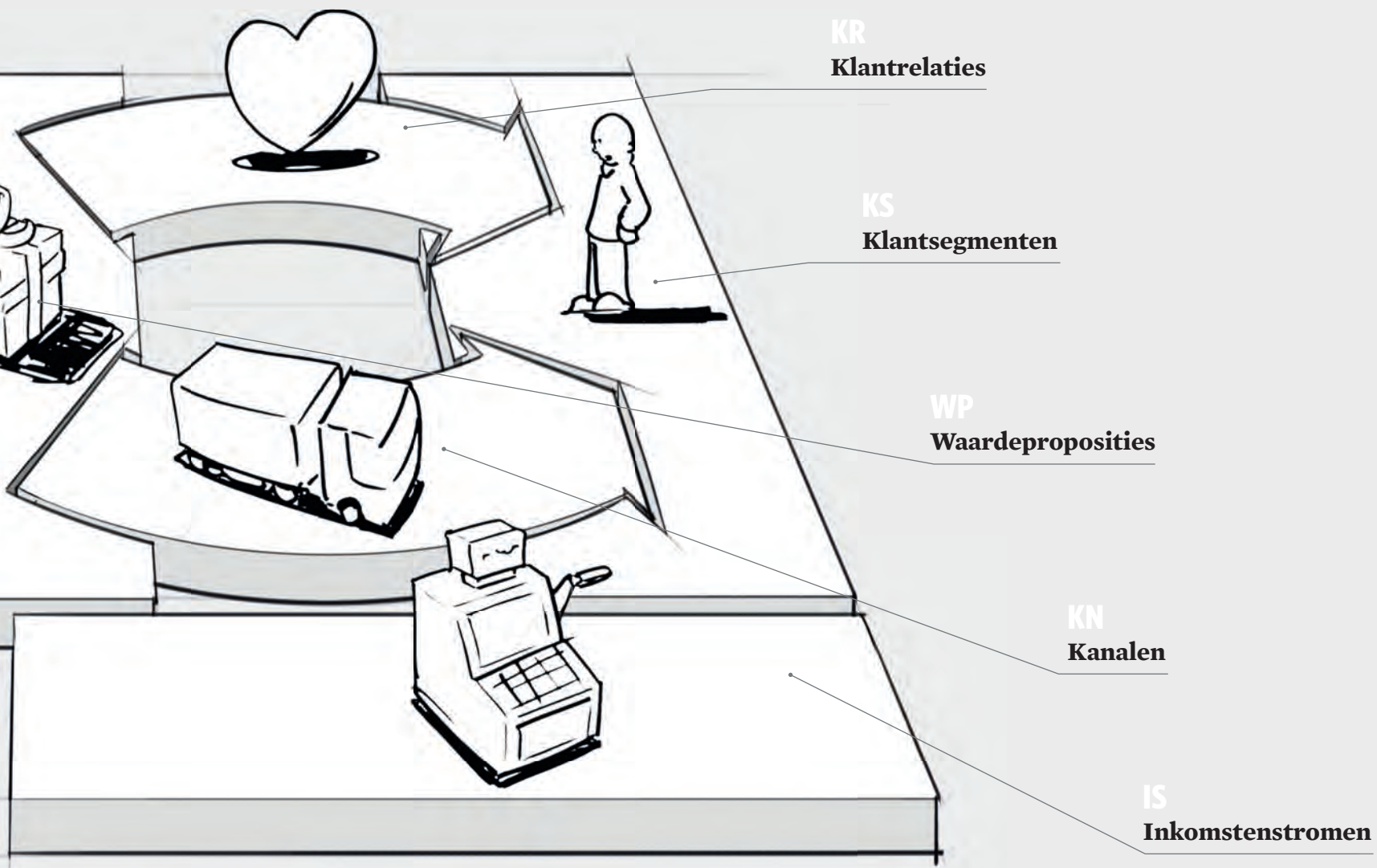


KStr

9 Kostenstructuur

De businessmodel-elementen resulteren in de kostenstructuur.





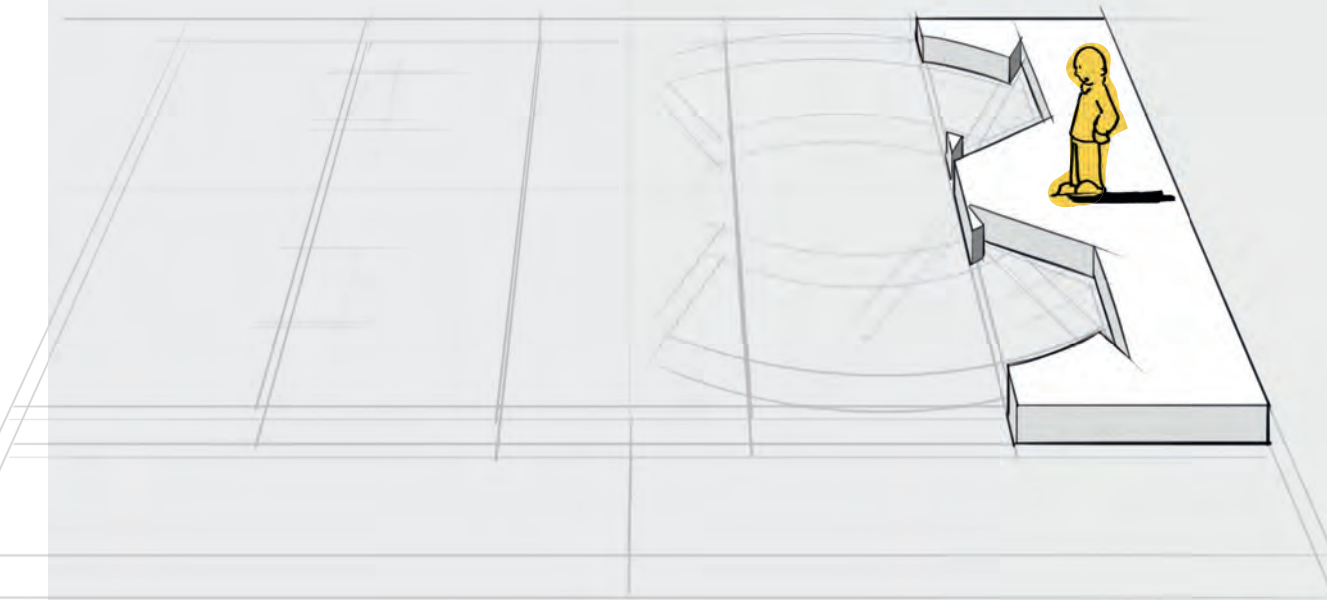
Klantsegmenten

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, Distributiekanaal 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, Distributiekanaal 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, Distributiekanaal, Klantrelaties en Inkomstenstromen. Of neem Micro Precision Systems, gespecialiseerd in het bieden van geoutsourcete 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)

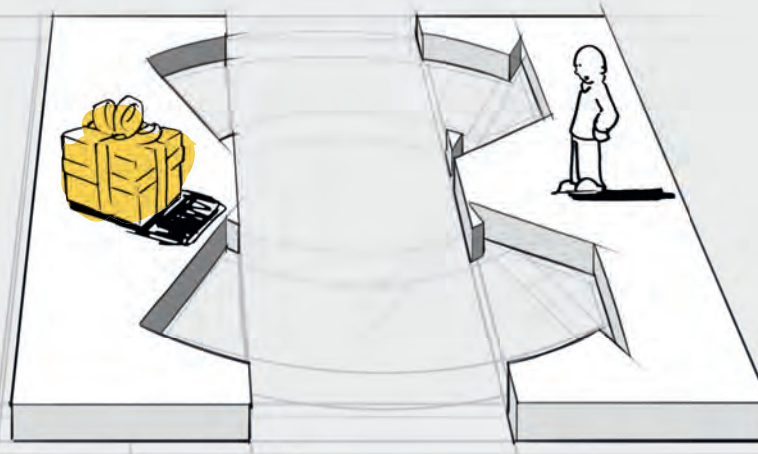
Sommige organisaties bedienen twee of meer onderling afhankelijke Klantsegmenten. Een creditcardbedrijf bijvoorbeeld, heeft een groot bestand van creditcardbezitters nodig, en een groot bestand van winkeliers die deze creditcards accepteren. En evenzo heeft een bedrijf dat een gratis krant aanbiedt een 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 lageprijsWaardeproposities 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/buikbaarheid

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.

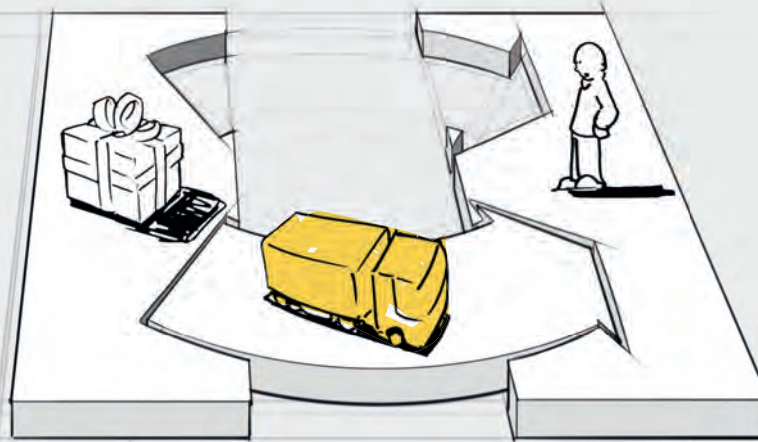
Kanalen

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	Verkoop	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?
		Webverkoop					
Partner	Indirect	Eigen winkels					
		Partnerwinkels					
		Groothandel					

Productie en Logistiek

Alles buiten contentcreatie wordt geoutsourcet aan direct beschikbare dienstverleners.

Differentiatie

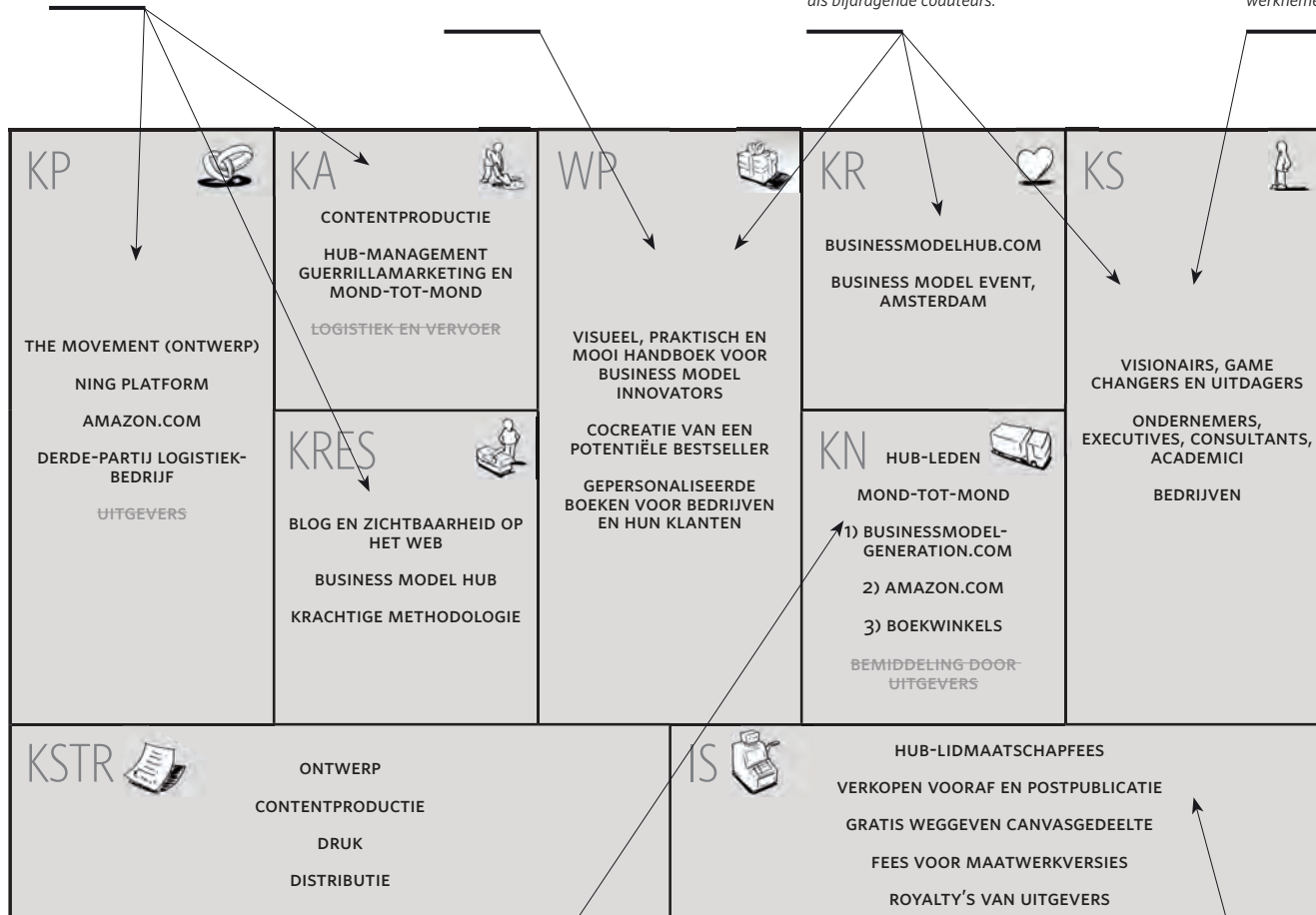
Een totaal ander format, businessmodel en story voor het boek maken dat het opvalt in een overvolle markt.

Community

Het boek is gemaakt in cocreatie met beoefenaars uit de hele wereld, die ownership voelen dankzij de erkenning als bijdragende coauteurs.

Kopers

Betalende klanten zijn niet alleen lezers, maar cocreateurs en bedrijven die boeken op maat willen voor hun werknemers en klanten.



HET CANVAS VAN (DE) BUSINESS MODEL GENERATIE

Bereik

Een mix van directe en indirecte Kanalen en een gefaseerde aanpak optimaliseren het bereik en de marges. Het verhaal van het boek leent zich goed voor virale marketing en mond-tot-mond promotie.

Inkomsten

Het boek is gefinancierd door verkoop vooraf en door fees betaald door cocreateurs. Aanvullende inkomsten zijn afkomstig uit maatwerkversies voor bedrijven en hun cliënten.



Alex Osterwalder, Auteur

Dr. Osterwalder is auteur, spreker en adviseur voor het onderwerp business model innovatie. Zijn praktische aanpak voor het ontwerpen van innovatieve business-modellen, die hij samen met dr. Yves Pigneur ontwikkelde, wordt over de hele wereld door bedrijven in verschillende branches ingezet, waaronder 3M, Ericsson, Capgemini, Deloitte, Telenor en vele andere. Daarvoor droeg hij bij aan de opbouw en verkoop van een strategieadviesbureau, participeerde hij in de ontwikkeling van een in Thailand gevestigde mondiale non-profitorganisatie die strijdt tegen hiv/aids en malaria, en deed hij onderzoek aan de Universiteit van Lausanne, Zwitserland.



Yves Pigneur, Coauteur

Dr. Pigneur is Professor of Management Information Systems aan de Universiteit van Lausanne sinds 1984 en was gastprofessor aan Georgia State University in Atlanta en aan de University of British Columbia in Vancouver. Hij was hoofdonderzoeker voor vele onderzoeksprojecten met betrekking tot informatiesysteemontwerp, requirements engineering, informatietechnologiemanagement, innovatie en e-business.



Alan Smith, Creative Director

Alan denkt grootschalig, maar houdt net zoveel van de details. Hij is medeoprichter van de change agency met de toepasselijke naam: The Movement. Daar werkt hij met geïnspireerde cliënten aan de vermenging van community kennis met businesslogica en ontwerpdenken. De resulterende strategieën, communicatie en interactieve projecten roepen een gevoel op van artefacten van de toekomst, maar sluiten altijd aan bij de mensen van vandaag. Waarom? Omdat hij ontwerpt met passie – elk project, elke dag opnieuw.



Tim Clark, Redacteur & Bijdragend Coauteur

Het perspectief van Tim, een leraar, schrijver en spreker op het gebied van ondernemerschap, is gevormd door zijn ervaringen met het oprichten en verkopen van een marketingonderzoeksbureau dat werkte voor bedrijven als Amazon.com, Bertelsmann, General Motors, LVMH en PeopleSoft. Businessmodeldenken is cruciaal in zijn ondernemerschap voor iedereen – benadering van persoonlijk en professioneel leren, en staat centraal in zijn promotieonderzoek naar internationale business-modelportabiliteit. Business Model Generatie is zijn vierde boek.



Patrick van der Pijl, Producent

Patrick van der Pijl is de oprichter van Business Models, Inc. een internationaal businessmodeladviesbureau. Patrick helpt organisaties, ondernemers en managementteams nieuwe manieren van zakendoen te ontdekken, door nieuwe businessmodellen te bedenken, te evalueren en te implementeren. Patrick helpt zijn cliënten succes te boeken door intensieve workshops, trainingen en coaching.

Business Model Generatie is een praktisch, inspirerend handboek voor iedereen die ernaar streeft een businessmodel te verbeteren – of een nieuw model op te zetten.

VERANDER DE MANIER WAAROP JE OVER BUSINESSMODELLEN (NA)DENKT

Business Model Generatie leert je krachtige en praktische innovatietechnieken die vandaag de dag worden gebruikt door toonaangevende bedrijven over de hele wereld. Je leert hoe je systematisch een nieuw businessmodel kunt doorgronden, ontwerpen en implementeren – of hoe je een oud model kunt analyseren en vernieuwen.

COCREATIE DOOR 470 STRATEGEN UIT DE PRAKTIJK

Business Model Generatie voegt de daad bij het woord. 470 coauteurs uit 45 landen, die het Business Model Canvas in de praktijk gebruiken, leverden hun bijdrage en het boek is onafhankelijk van de traditionele uitgeefbranche gefinancierd en geproduceerd. Het boek wordt gekenmerkt door een nauw-geïntegreerd, vlakliggend ontwerp, waardoor het direct hands-on te gebruiken is.

ONTWORPEN VOOR DOENERS

Business Model Generatie is er voor wie bereid is achterhaald denken los te laten en nieuwe innovatieve modellen van waardecreatie in de armen te sluiten: executives, consultants, ondernemers – en leiders van alle organisaties.

 **Kluwer**
a Wolters Kluwer business

Ontwrichtende nieuwe businessmodellen zijn typerend voor onze generatie. Toch worden ze nog steeds slecht begrepen, ook al veranderen ze het concurrentielandschap in allerlei branches totaal.

Business Model Generatie biedt je krachtige, eenvoudige, uitgeteste tools om businessmodellen te begrijpen, te ontwerpen, te bewerken en te implementeren.

BUSINESS EN DESIGN

BusinessModelGeneration.com

ISBN: 978-90-13-07408-6

WWW.KLUWERMANAGEMENT.NL

