

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...

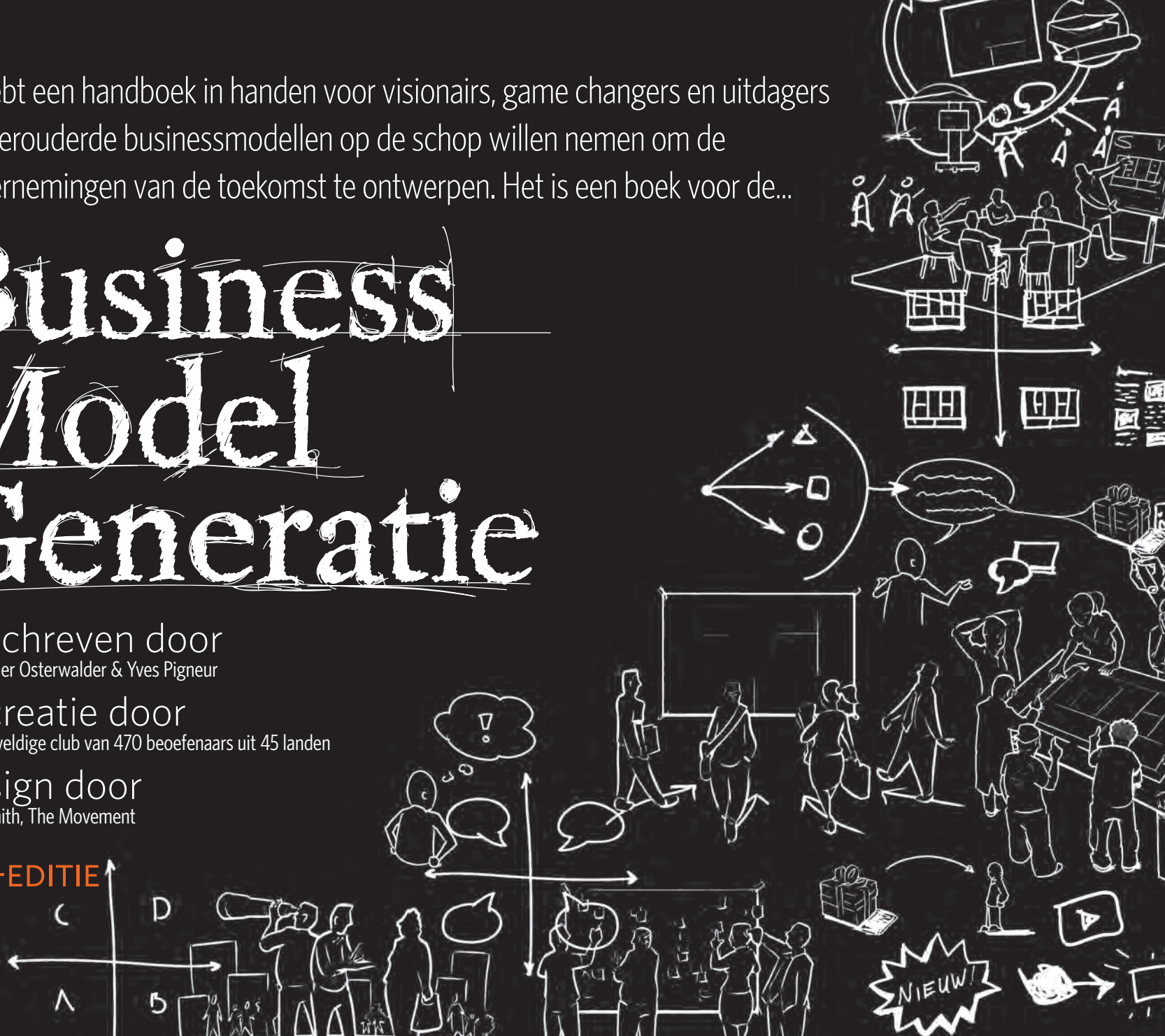
Business Model Generatie

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

YOU





© 2012 Tim Clark, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Nederlandse vertaling:

© 2012 Kluwer, Deventer

© 2014 Vakmedianet, Deventer

www.overmanagement.nl

ISBN 978 90 13 10372 4

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.

De tekst is gezet in HTF Whitney en HTF Mercury en diverse handschriften.

REDACTIE

Megan Lacey

ILLUSTRATIE COVER

Matt Hammill

www.matthammill.com

OVERIGE ILLUSTRATIES

Alan Smith

STILLEVEN FOTOGRAFIE

Trish Papadakos

Business Model YOU

Een methode om je
carrière opnieuw uit
te vinden: op één A4'tje

GESCHREVEN DOOR

Tim Clark, in samenwerking met
Alexander Osterwalder, Yves Pigneur
en Patrick van der Pijl (NL-cases)

PRODUCTIE DOOR

Patrick van der Pijl

VERTALING DOOR

Heiny van den Ham

DESIGN DOOR

Alan Smith en Trish Papadakos

COCREATIE DOOR

328 beroepslevenskunstenaars
uit 43 landen



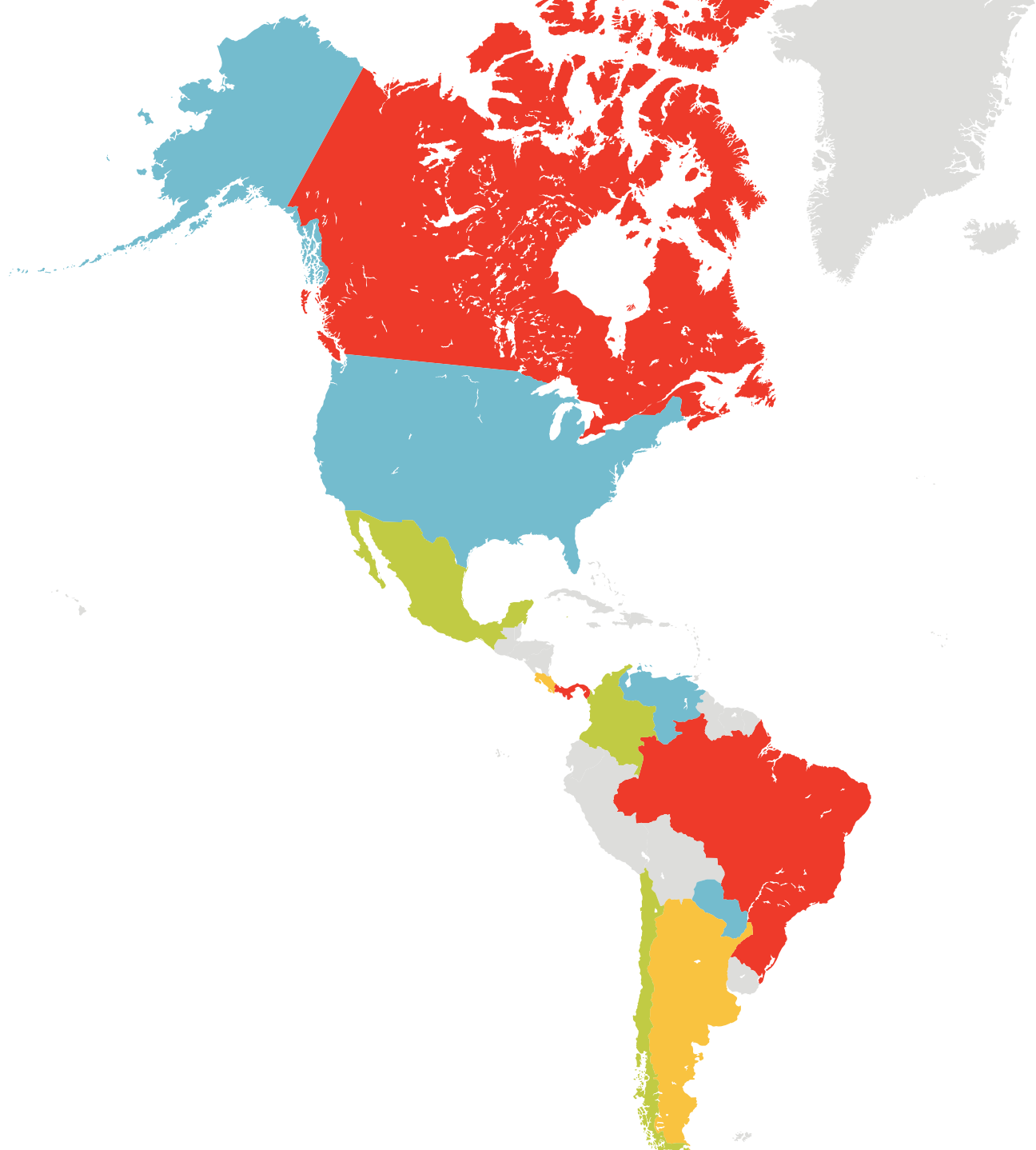
Cocreatie door 328 beroepslevenskunstenaars...

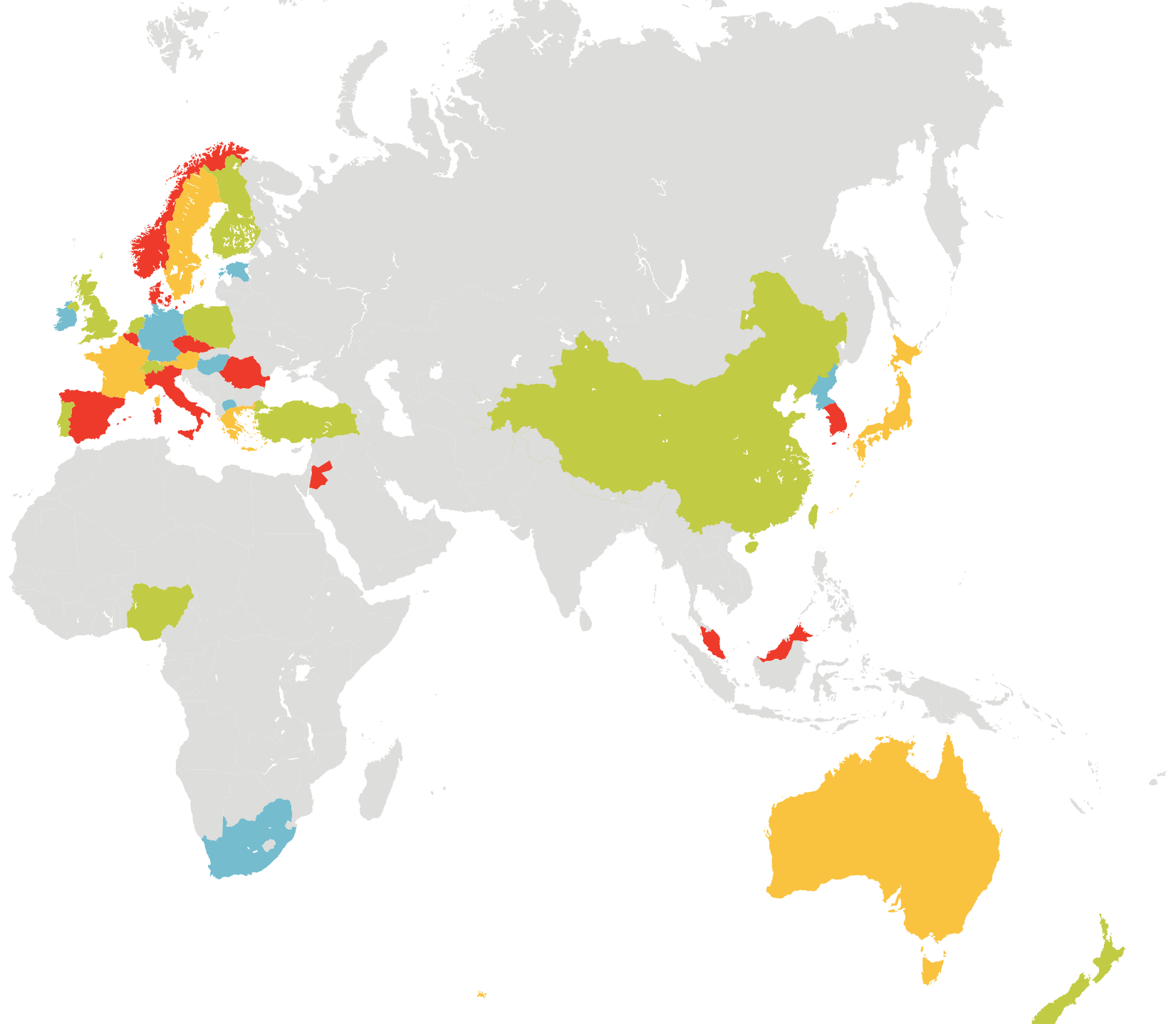
Door het hele boek vind je verwijzingen naar 'Forumleden' – de eerste lezers van *Business Model You* die hebben bijgedragen aan het creëren ervan. Zij leverden commentaar op concepthoofdstukken, kwamen met voorbeelden en inzichten, en hebben alle inspanningen tijdens de hele productie gesteund. Hun foto's zijn voor in dit boek opgenomen en hun namen staan hieronder.¹

Adie Shariff	Ben White	Christian Schneider	Doug Newdick	Fred Coon	Jan Schmiedgen
Afroz Ali	Bernd Nurnberger	Christine Thompson	Dr. Jerry A. Smith	Fred Jautzus	Jason Mahoney
AJ Shah	Bernie Maloney	Cindy Cooper	Dustin Lee Watson	Freek Talsma	Javier Guevara
Alan Scott	Bertil Schaart	Claas Peter Fischer	Ed Voorhaar	Frenetta A. Tate	Jean Gasen
Alan Smith	Björn Kijl	Claire Fallon	Edgardo Vazquez	Frits Oukes	Jeffrey Krames
Alejandro Lembo	Blanca Vergara	Claudio D'Ipolitto	Eduardo Pedreño	Gabriel Shalom	Jelle Bartels
Alessandro De Sanctis	Bob Fariss	Császár Csaba	Edwin Kruis	Gary Percy	Jenny L. Berger
Alexander Osterwalder	Brenda Eichelberger	Daniel E. Huber	Eileen Bonner	Geert van Vlijmen	Jeroen Bosman
Alfredo Osorio Asenjo	Brian Ruder	Daniel Pandza	Elie Besso	Gene Browne	Joeri de Vos
Ali Heathfield	Brigitte Roujol	Daniel Sonderegger	Elizabeth Topp	Ginger Grant, PhD	Joeri Lefèvre
Allan Moura Lima	Bruce Hazen	Danijel Brener	Eltje Huisman	Giorgio Casoni	Johan Ploeg
Allen Miner	Bruce MacVarish	Daniilo Tic	Emmanuel A. Simon	Giorgio Pauletto	Johann Gevers
Amber Lewis	Brunno Pinto Guedes Cruz	Darcy Walters-Robles	Eric Anthony Spieth	Giselle Della Mea	Johannes Frühmann
Andi Roberts	Bryan Aulick	Dave Crowther	Eric Theunis	Greg Krauska	John Bardos
Andre Malzoni dos Santos Dias	Bryan Lubic	Dave Wille	Erik A. Leonavicius	Greg Loudoun	John van Beek
Andrew E. Nixon	Camilla van den Boom	David Devasahayam Edwin	Erik Kiaer	Hank Byington	John Wark
Andrew Warner	Carl B. Skompinski	David Hubbard	Erik Silden	Hans Schriever	John L. Warren
Anne McCrossan	Carl D'Agostino	David Sluis	Ernest Bui	Hansrudolf Suter	John Ziniades
Annemarie Ehren	Carles Esquerre Victori	Deborah Burkholder	Ernst Houdkamp	Heiner Kaufmann	Jonas Ørts Holm
Annette Mason	Carlos Jose Perez Ferrer	Deborah Mills-Scofield	Eugen Rodel	Hind	Jonathan L. York
Ant Clay	Caroline Cleland	Denise Taylor	Evert Jan van Hasselt	Ilsbrand Kaper	Joost de Wit
Anthony Caldwell	Cassiano Farani	Diane Mermigas	Fernando Saenz-Marrero	Iñigo Irizar	Joost Fluitsma
Anthony Moore	Catharine MacIntosh	Dinesh Neelay	Filipe Schuur	Ioanna Matsouli	Jordi Collell
Anton de Gier	Cesar Picos	Diogo Carmo	Floris Kimman	Ivo Frielink	Juerg H. Hilgarth-Weber
Anton de Wet	Charles W. Clark	Donald McMichael	Floris Venneman	Iwan Müller	Justin Coetsee
Antonio Lucena de Faria	Cheenu Srinivasan	Dora Luz González Bañales	Fran Moga	Jacco Hiemstra	Justin Junier
Beau Braund	Cheryl Rochford	Doug Gilbert	Francisco Barragan	James C. Wylie	Kadena Tate
Ben Carey	Christian Labezin	Doug Morwood	Frank Penkala	James Fyles	Kai Kollen

Kamal Hassan	Marcelo Salim	Michael N. Wilkens	Pere Losantos	Robert van Kooten	Thomas Drake
Karin van Geelen	Marcia Kapustin	Michael S. Ruzzi	Peter Gaunt	Rocky Romero	Thomas Klimek
Karl Burrow	Marco van Gelder	Michael Weiss	Peter Quinlan	Roland Wijnen	Thomas Røhr Kristiansen
Katarzyna Krolak-Wyszynska	Margaritis Malioris	Mikael Fuhr	Peter Schreck	Rory O'Connor	Thorsten Faltings
Katherine Smith	Maria Augusta Orofino	Mike Lachapelle	Peter Sims	Rudolf Greger	Tiffany Rashed
Keiko Onodera	Marieke Post	Miki Imazu	Peter Squires	Sang-Yong Chung (Jay)	Till Kraemer
Keith Hampson	Marieke Versteeg	Mikko Mannila	Petrick de Koning	Sara Coene	Tim Clark
Kevin Fallon	Marijn Mulders	Mohamad Khawaja	Philip Galligan	Scott Doniger	Tim Kastelle
Khushboo Chabria	Marjo Nieuwenhuijse	Natasja la Lau	Philippe De Smit	Scott Gillespie	Toni Borsattino
Klaes Rohde Ladeby	Mark Attaway	Nathalie Ménard	Philippe Rousselot	Scott J. Propp	Tony Fischer
Kuntal Trivedi	Mark Eckhardt	Nathan Robert Mol	Pieter van den Berg	Sean Harry	Travis Cannon
Lacides R. Castillo	Mark Fritz	Nathaniel Spohn	PK Rasam	Sean S. Kohles, PhD	Trish Papadakos
Lambert Becks	Mark Lundy	Nei Grando	Rahaf Harfoush	Sebastiaan Terlouw	Tufan Karaca
Laura Stepp	Mark Nieuwenhuizen	Niall Daly	Rainer Bareiß	Shaojian Cao	Ugo Merkli
Laurence Kuek Swee Seng	Markus Heinen	Nick Niemann	Ralf de Graaf	Simon Kavanagh	Uta Boesch
Lauri Kutinlahti	Martin Howitt	Nicolas De Santis	Ralf Meyer	Simone Veldema	Veronica Torras
Lawrence Traa	Martin Kaczynski	Oliver Buecken	Ravinder S. Sethi	Sophie Brown	Vicki Lind
Lee Heathfield	Marvin Sutherland	Olivier J. Vasseur	Raymond Guyot	Steve Brooks	Vincent de Jong
Lenny van Onselen	Mats Pettersson	Orhan Gazi Kandemir	Rebecca Cristina C Bulhoes	Steven Forth	Ying Zhao-Chau
Linda Bryant	Matt Morscheck	Paola Valeri	Silva	Steven Moody	Yves Claude Aubert
Liviu Ionescu	Matt Stormont	Patrick Betz	Reiner Walter	Stewart Marshall	Yves Pigneur
Lukas Feuerstein	Matthijs Bobeldijk	Patrick Keenan	Renato Nobre	Stuart Woodward	
Luzi von Salis	Megan Lacey	Patrick Quinn	Riaz Peter	Sune Klok Gudiksen	
Maaïke Doyer	Melissa Cooley	Patrick Robinson	Richard Bell	Sylvain Montreuil	
Maarten Bouwhuis	Michael Dila	Patrick van der Pijl	Richard Gadberry	Symon Jagersma	
Maarten Koomans	Michael Eales	Paul Hobcraft	Richard Narramore	Tania Hess	
Manuel Grassler	Michael Estabrook	Paul Merino	Richard Schieferdecker	Tatiana Maya Valois	
Marc McLaughlin	Michael Korver	Paula Asinof	Rien Dijkstra	Tom Yardley	

...uit 43 landen



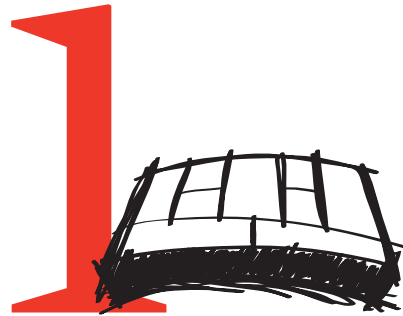


Professionals die zichzelf echt opnieuw hebben uitgevonden:

Arts	59	Historicus	134
Belastingadvocaat	126	Hondenjogger	82
Blogger	196	Ingenieur	61
Businesscoach	202	IT Professional	100
Computerprogrammeur	116	Leraar	141
Computertechnicus	241	Loopbaanadviseur	126
Executive Assistant	73	Manager Financiën en	
Fotograaf	63	Operations	235
Freelance Grafisch		Ondernemer	137
Ontwerper	67	Online Marketeer	238

Ontwerper/Stylist 65
Promovendus 76
Radiopresentator 200
Reclame Executive 75
Recycling Coördinator 226
Redacteur 171
Sales Professional 71
Skiër 97
Student Medicijnen 118
Supply Chain Analist 213

Teamleider 202
Technisch Trainer 143
Voorvechter van Groen 176
Wielrenner 69
Zanger 194
Zelfhulpgoeroe 163
Zoeker 145
Zwemcoach 204



Canvas

Leer hoe je het Canvasmodel voor het beschrijven en analyseren van organisatie- en persoonlijke businessmodellen gebruikt.

HOOFDSTUK 1

Businessmodeldenken:

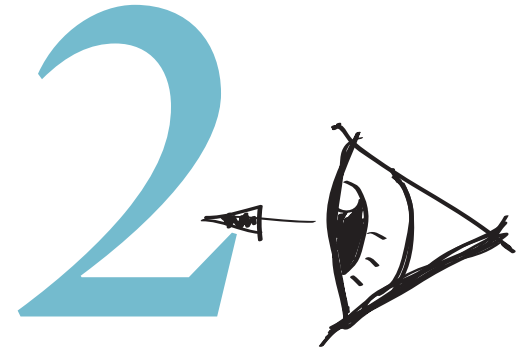
Aanpassen aan een veranderende wereld 19

HOOFDSTUK 2

Het businessmodel Canvas 25

HOOFDSTUK 3

Het persoonlijke businessmodel Canvas 53



Reflecteren

Kijk nog eens naar de richting die jouw leven opgaat en bedenk hoe je jouw persoonlijke en carrière-aspiraties op elkaar wilt afstemmen.

HOOFDSTUK 4

Wie ben jij? 81

HOOFDSTUK 5

Identificeer jouw carrièredoel 133



Reviseren

Pas je werkende leven aan – of vind het opnieuw uit – met behulp van het Canvas en de ontdekkingen uit de vorige delen.

HOOFDSTUK 6

Bereid je voor om jezelf opnieuw uit te vinden 161

HOOFDSTUK 7

Teken jouw persoonlijke businessmodel opnieuw 175



Actie

Leer hoe je ervoor zorgt dat het ook allemaal gebeurt.

HOOFDSTUK 8

Bereken jouw businesswaarde 211

HOOFDSTUK 9

Test jouw model in de markt 225

HOOFDSTUK 10

What's next? 245



Extra's

Lees meer over de mensen en resources achter *Business Model You*.

The <i>Business Model You</i> Community	254
Biografieën van de makers	256
Noten	258

Canvas

Leer hoe je het Canvasmodel voor het beschrijven en analyseren van organisatie- en persoonlijke businessmodellen gebruikt.



HOOFDSTUK 1

Businessmodellen:
aanpassen aan een
veranderende wereld

Waarom business-
modeldenken de beste
manier is om je aan
te passen aan een
veranderende wereld

Laat ons raden:
Je leest dit boek omdat je er
wel eens over denkt je loopbaan
een andere draai te geven.

Je bent in goed gezelschap. Volgens onderzoek overwegen vijf van de zes volwassenen in Noord-Amerika van baan te veranderen.² En volgens onze 'medeauteurs' (die 43 landen representeren) is dat over de hele wereld zo.

Echter, de meesten van ons hebben geen gestructureerde manier om na te denken over het complexe en – laten we eerlijk zijn – heikele onderwerp 'carrièreswitch'. Wat we nodig hebben, is een eenvoudige, effectieve aanpak – een aanpak die is afgestemd op de moderne werkomgeving en onze persoonlijke behoeften.

En daar doet het businessmodel zijn intrede: een uitstekend raamwerk om een carrière te beschrijven, analyseren en opnieuw uit te vinden.

Ongetwijfeld heb je de term *businessmodel* eerder gehoord. Maar wat is het precies?

Op het meest basale economische niveau is een businessmodel *de logica waarmee een organisatie zichzelf financieel in stand houdt*.³

Zoals de term al aangeeft, beschrijft het gewoonlijk businesses: bedrijven. Onze aanpak echter, vraagt je om *jezelf* als een eenpersoonsbedrijf te beschouwen. Dit helpt je vervolgens bij het definiëren en veranderen van je ‘persoonlijke business-model’ – de manier waarop je je sterktes en talenten inzet om persoonlijk en professioneel te groeien.

Andere tijden, andere businessmodellen

Een groot deel van de turbulentie op de huidige arbeidsmarkt wordt veroorzaakt door factoren die buiten onze persoonlijke invloedssfeer liggen: recessie, ingrijpende demografische veranderingen, toenemende mondiale concurrentie, milieuproblemen, et cetera.

Deze veranderingen vallen ook buiten de controle van de meeste bedrijven – maar ze hebben wel een

vergaande invloed op de businessmodellen die bedrijven gebruiken.

Omdat ze de *omgeving* waarin ze opereren niet kunnen veranderen, moeten bedrijven hun *business-modellen* veranderen (en soms nieuwe creëren) om concurrerend te blijven.

Maar nu blijken ook deze nieuwe businessmodellen zélf verstoring te werken en veranderingen te veroorzaken. Dat creëert nieuwe mogelijkheden voor sommige werkenden en leidt tot werkloosheid voor anderen.

Kijk maar eens naar de volgende voorbeelden.

Herinner je je Blockbuster Video nog? Het bedrijf vroeg het faillissement aan, nadat Netflix en Redbox hadden laten zien dat zij een betere manier hadden gevonden om films en games aan klanten te leveren: via de post, het internet en automaten.

De opkomst van een nieuw businessmodel kan ook bedrijven in andere branches beïnvloeden.

Bijvoorbeeld, Netflix heeft meer dan 20 miljoen klanten die, dankzij het internet, op elk moment van de dag of nacht tv-programma's kunnen kijken op computers of gameconsoles – waarbij ze de reclame kunnen overslaan. Bedenk eens wat dit betekent voor een televisiebranche die wordt gefinancierd door adverteerders die tijdsblokken inkopen, op grond van de decennialang heersende veronderstellingen dat: 1) commercials ingebed zullen zijn in programma's die op bepaalde dagen en tijden worden uitgezonden voor grote publieksgroepen, en 2) het tv-kijkerspubliek commercials er niet uit kan filteren.

Het internet heeft ook businessmodellen in andere sectoren totaal veranderd, zoals de muziek, reclame, retail en de uitgeverij (zonder het internet had dit boek onmogelijk geproduceerd kunnen worden).

Bedrijven die executives werven bijvoorbeeld, waren van oudsher afhankelijk van hoogopgeleide, fulltime-werknemers, die elke week honderden telefoontjes pleegden en door het hele land reisden om met potentiële kandidaten te lunchen. Vandaag de dag ziet

Door nieuwe businessmodellen veranderen werkplekken overal, zowel in profit- als in non-profitsectoren. Om te overleven moeten bedrijven constant hun businessmodellen evalueren en veranderen.

de wervingsbranche er totaal anders uit; in veel gevallen zijn de fulltimewerknemers vervangen door parttimers, die vanuit huis websites afstruinen.

Mensen moeten ook veranderen

We willen niet beweren dat mensen hetzelfde zijn als bedrijven. Maar er is wel een belangrijke parallel te trekken: jij wordt, net zoals zo veel bedrijven, beïnvloed door omgevings- en economische factoren waar je geen controle over hebt.

Als dat zo is, hoe kun je dan toch succesvol en tevreden blijven? Je moet vaststellen hoe je te werk gaat of opereert – en vervolgens je benadering aanpassen in overeenstemming met veranderende omgevingen.

De vaardigheden die je door *Business Model You* zult leren – hoe beschrijf je businessmodellen en hoe kun je er helder over nadenken – stellen je in staat dat effectief te doen.

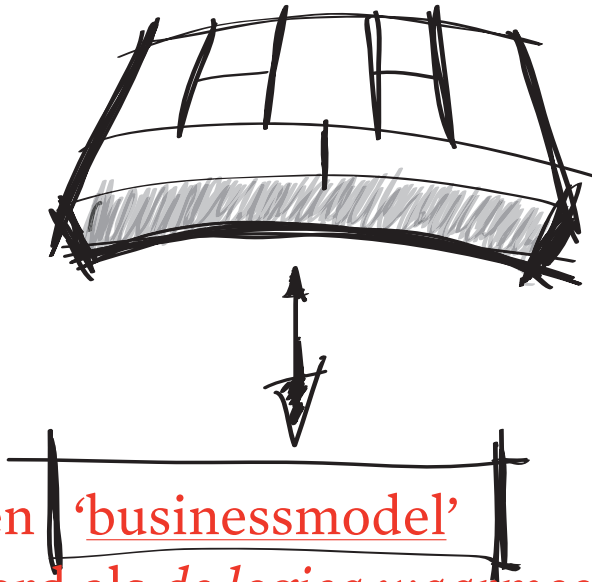
Als je het *businessmodel van jouw organisatie kunt begrijpen en beschrijven*, dan helpt dat je om te begrijpen hoe jouw organisatie succesvol kan zijn, met name in turbulente economische tijden. Werknemers die het succes van de onderneming als geheel belangrijk vinden (en weten hoe dat bereikt moet worden) zijn de meest waardevolle werkenden – en kandidaten voor betere posities.

Als je eenmaal inziet hoe een businessmodel van toepassing is op waar je nu werkt – en waar jij past binnen dat model – dan zul je *dezelfde effectieve manier van denken kunnen gebruiken om je eigen carrière te definiëren, fijn te slijpen en te laten groeien*. Vanaf hoofdstuk 3 ga je *jouw persoonlijke businessmodel definiëren*. En wanneer je carrière zich verder ontwikkelt, zul je in staat zijn businessmodel You-strategieën te gebruiken om je model te wijzigen en aan te passen aan veranderende tijden.

Het lezen van *Business Model You* geeft je een voorsprong. Organisatieprocessen worden beschreven en vastgelegd, inderdaad. Maar er zijn maar weinig mensen die hun businessmodellen formeel omschrijven en vastleggen... Laat staan hun persoonlijke businessmodel beschrijven!

HOOFDSTUK 2

Het businessmodel Canvas



We hebben 'businessmodel' gedefinieerd als *de logica waarmee een onderneming zichzelf financieel in stand houdt. Eenvoudig gezegd is het de logica waarmee een onderneming haar middelen van bestaan verdient.*

Je zou een businessmodel kunnen zien als een blauwdruk die beschrijft hoe een organisatie opereert.

Net zoals een architect blauwdrukken maakt als leidraad voor de constructie van een gebouw, zo ontwerpt een ondernemer een businessmodel als leidraad voor het creëren van een onderneming. Een manager zou ook een businessmodel kunnen schetsen om te helpen visualiseren hoe een bestaande organisatie opereert.

Als je een bestaand businessmodel wilt leren begrijpen, stel dan eerst twee vragen:

1. **Wie is de klant?**
2. **Welke taak moet er voor de klant worden uitgevoerd?**

Om dit idee nader te belichten, kijken we eens naar drie ondernemingen.

Allereerst Jiffy Lube®, een drive-in service in de Verenigde Staten, waar je snel olie kunt laten ververset. Maar weinig autobezitters willen graag zelf hun motorolie ververset. De meesten hebben daarvoor niet de kennis en de gereedschappen – en ze gaan de voorbereidingen en potentiële rotzooi van dit vieze klusje liever uit de weg (plus het gedoe van het recyclen van afgewerkte olie). Voor 25 of 30 dollar, levert Jiffy Lube de experts, zodat mensen dit klusje inderdaad ook kunnen vermijden.

Neem vervolgens Ning. Dankzij Ning kunnen mensen eenvoudig en goedkoop sociale netwerken op maat maken en managen. Maar weinig bedrijven (of individuen) hebben het geld of de expertise om een sociaal netwerk dat een Facebook-achtige functionaliteit biedt, te bouwen, te *hosten* en in bedrijf te laten zijn. En dus is daar Ning, dat een eenvoudig, betaalbaar substituuut biedt: een sociaal netwerk template, dat op verschillende niveaus kan worden aangepast.

Tot slot is daar nog Vesta, een bedrijf dat elektronische betalingen afwikkelt namens bedrijven die dagelijks honderdduizenden klanten bedienen. De handling van grote volumes van dit soort transacties is complex en vereist solide, geavanceerde veiligheids- en antifraudemaatregelen – twee dingen die maar weinig bedrijven zich kunnen veroorloven in eigen huis te ontwikkelen en te onderhouden.

Dus, wat hebben deze drie bedrijven gemeen?

Ze worden allemaal betaald omdat ze klanten helpen taken uit te voeren.

- Jiffy Lube voert cruciale onderhoudstaken uit (waarbij de garage netjes blijft en kleding schoon blijft) voor autobezitters.
- Nings klanten zijn mensen die een bepaald doel willen promoten; het bedrijf helpt ze een community op te bouwen om precies dat te kunnen doen – tegen lage kosten en zonder een technisch specialist in te huren.
- Vesta helpt bedrijven te focussen op specialiteiten die niet samenhangen met betalingsinvordering.

Klinkt simpel, toch?

Nou, in tegenstelling tot deze drie voorbeelden, kan het soms nog een hele kluit zijn om ‘klanten’ en ‘taken’ in sectoren als onderwijs, gezondheidszorg, overheid, financiën, technologie en wetgeving te definiëren.

Een belangrijk deel van het businessmodeldenken, is jou te helpen zowel klanten als taken te identificeren en te beschrijven.

Met name zul je leren hoe je klanten kunt helpen om de taken die zij moeten uitvoeren te volbrengen. En terwijl je dat doet, zul je ontdekken hoe je meer geld kunt verdienen en meer voldoening uit je werk kunt halen.

Elke organisatie heeft een businessmodel

Aangezien een businessmodel ‘de logica is waarmee een organisatie zichzelf financieel in stand houdt’, betekent dit dan dat alleen *profit*ondernemingen businessmodellen hebben?

Nee.

Elke onderneming heeft een businessmodel

Dat is zo omdat bijna elke moderne onderneming, of het nu gaat om profit, non-profit, overheid of anderszins, geld nodig heeft om haar werk te doen.

Bijvoorbeeld, stel je voor dat je werkt voor de New York Road Runners (NYRR), een non-profitorganisatie die gezondheid en fitheid onder de bevolking promoot door hardloophwedstrijden, cursussen, clinics en kampen te organiseren. Hoewel NYRR een non-profitgroep is, moet zij nog altijd:

- salarissen aan medewerkers betalen;
- vergunningen kopen, en energiekosten, onderhoud, juridische en andere kosten betalen;
- benodigdheden voor de evenementen aanschaffen, zoals tijds klokken, hesjes met startnummers, versnaperingen en shirtjes en medailles voor de finalisten van de wedstrijden;
- een reservefonds opbouwen om de diensten in de toekomst uit te breiden.

De belangrijkste motivatie van NYRR is niet financieel gewin; in plaats daarvan is haar doel het bedienen van ‘klanten’ uit de gemeenschap die fit willen blijven. Desalniettemin heeft ook een non-profitorganisatie cash nodig om haar werk te kunnen doen.

Daarom moet NYRR, net als iedere andere onderneming, *betaald worden om klanten te helpen taken te volbrengen*.

Laten we onze twee businessmodelvragen eens over NYRR stellen:

Wie is de klant?

De belangrijkste klanten van NYRR zijn hardlopers en andere leden van de gemeenschap die steun en

kameraadschap willen, in hun zoektocht om fit te blijven of fitter te worden.

Daaronder vallen zowel jaarleden – mensen die betalen om deel van de groep uit te maken en als resultaat bepaalde benefits (voordelen) ontvangen – en mensen die geen jaarlid zijn, maar die betalen om deel te nemen aan specifieke wedstrijden en andere evenementen.

Welke taak moet er voor de klant worden uitgevoerd?

De belangrijkste taak van NYRR is het houden van evenementen die samenhangen met hardlopen in New York en omgeving.

NYRR is dus een non-profitgroep *waarvan de klanten betalen voor haar diensten*.

Maar hoe zit het dan met organisaties die gratis diensten leveren aan klanten? Is het business-modelidee ook op hen van toepassing?

Ja!

Stel je een non-profitgroep voor die we OrphanWatch noemen, een liefdadigheidsorganisatie die weeskinderen huisvesting, voedsel en onderwijs biedt. Net als NYRR heeft OrphanWatch geld nodig om haar werk te kunnen doen. De organisatie moet bijvoorbeeld:

- eten, kleding, boeken en andere benodigdheden kopen voor de kinderen die aan haar zorg zijn toevertrouwd;

- salarissen van medewerkers betalen;
- huisvestings-/schoolfaciliteiten huren, energiekosten, onderhoud, juridische en andere kosten betalen;
- een reservefonds opbouwen om de diensten in de toekomst uit te breiden et cetera.

Laten we opnieuw teruggaan naar onze business-modelvragen. In het geval van OrphanWatch zijn de antwoorden iets anders.

Wie is de klant?

OrphanWatch heeft twee groepen klanten: 1) de kinderen die feitelijk profijt hebben van de diensten, en 2) donateurs en andere ondersteuners die, door geld bij te dragen en handgemaakte dingen van de kinderen te kopen, OrphanWatch in staat stellen haar taken te volbrengen.

Welke taak moet er voor de klant worden uitgevoerd?

OrphanWatch heeft twee taken: 1) zorgen voor weeskinderen, en 2) andere grotere liefdadigheidsorganisaties en individuele donateurs manieren bieden om hun filantropische taken en/of aspiraties te vervullen. In ruil voor deze mogelijkheden 'betalen' dergelijke klanten OrphanWatch, in de vorm van giften, subsidies, abonnementen en productaankopen.

Een cruciaal punt is dit: *iedere organisatie die een gratis dienst aan de ene klantgroep biedt, moet ook een andere groep klanten hebben die degenen die niet betalen subsidiëren*.

Je ziet dus dat onze twee businessmodelvragen *wel degelijk* van toepassing zijn op OrphanWatch – net zoals ze van toepassing zijn op elke andere *profit*onderneming.

De harde waarheid

Wat zou er met OrphanWatch gebeuren als zij geen donaties en subsidies meer zou ontvangen?

De organisatie zou haar missie niet meer uit kunnen voeren. Zelfs al zouden alle medewerkers van OrphanWatch verder willen werken zonder betaling, dan nog zou de organisatie de andere noodzakelijke kosten niet kunnen dekken. De enige mogelijkheid zou zijn de organisatie op te heffen.

Bijna alle ondernemingen die in de moderne economie opereren (inclusief overheden!) worden geconfronteerd met een harde waarheid: *als het geld op is, is het spel uit*.

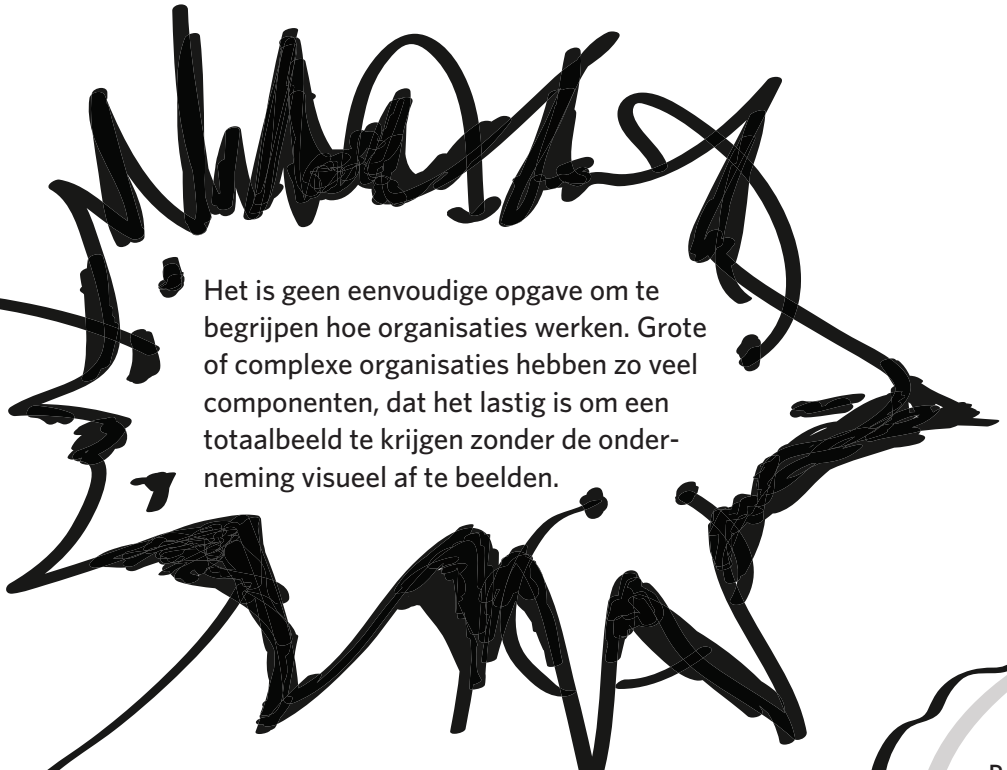
Verschillende ondernemingen hebben verschillende doelen. Maar om te overleven en gezond te blijven, moeten ze zich allemaal conformeren aan de logica van 'bestaansmiddelen verdienen'. Ze moeten allemaal een levensvatbaar businessmodel hebben.

De definitie van 'levensvatbaar' is eenvoudig: *er moet meer geld binnenkomen dan eruit gaat*. Of op z'n minst moet er *evenveel* geld binnenkomen als eruit gaat.

Je kent nu de basisprincipes van businessmodellen – hoe klanten en geld ondernemingen ondersteunen en in stand houden. Maar bij businessmodellen draait het om meer dan alleen cash en klanten. **Het businessmodel Canvas**, dat beschrijft hoe negen componenten van een businessmodel in elkaar passen, is een effectieve techniek om een beeld te schetsen van hoe organisaties werken.



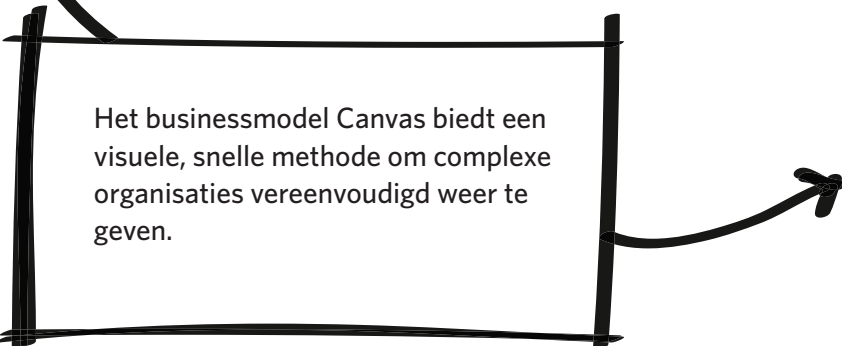
Waarom een
beeld schetsen?



Het is geen eenvoudige opgave om te begrijpen hoe organisaties werken. Grote of complexe organisaties hebben zo veel componenten, dat het lastig is om een totaalbeeld te krijgen zonder de onderneming visueel af te beelden.



Beelden helpen ook om impliciete veronderstellingen om te zetten in expliciete informatie. En expliciete informatie helpt ons om effectiever te denken en te communiceren.



Het businessmodel Canvas biedt een visuele, snelle methode om complexe organisaties vereenvoudigd weer te geven.

De negen bouwstenen

De logica van hoe organisaties waarde leveren aan klanten



Klanten*

Een organisatie bedient klanten...



Geleverde waarde*

... door problemen van klanten op te lossen of door in behoeften van klanten te voorzien.



Kanalen

Organisaties communiceren en leveren waarde op verschillende manieren...



Klantrelaties

...en bouwen aan en onderhouden verschillende soorten relaties met klanten.



Inkomsten*

Er komt geld binnen als klanten betalen voor de geleverde waarde.



Key resources

Dit zijn de assets die nodig zijn om de eerder beschreven elementen te creëren en/of te leveren.



Kernactiviteiten

Dit zijn de feitelijke taken en acties die nodig zijn om de eerder beschreven elementen te creëren en te leveren.



Key partners

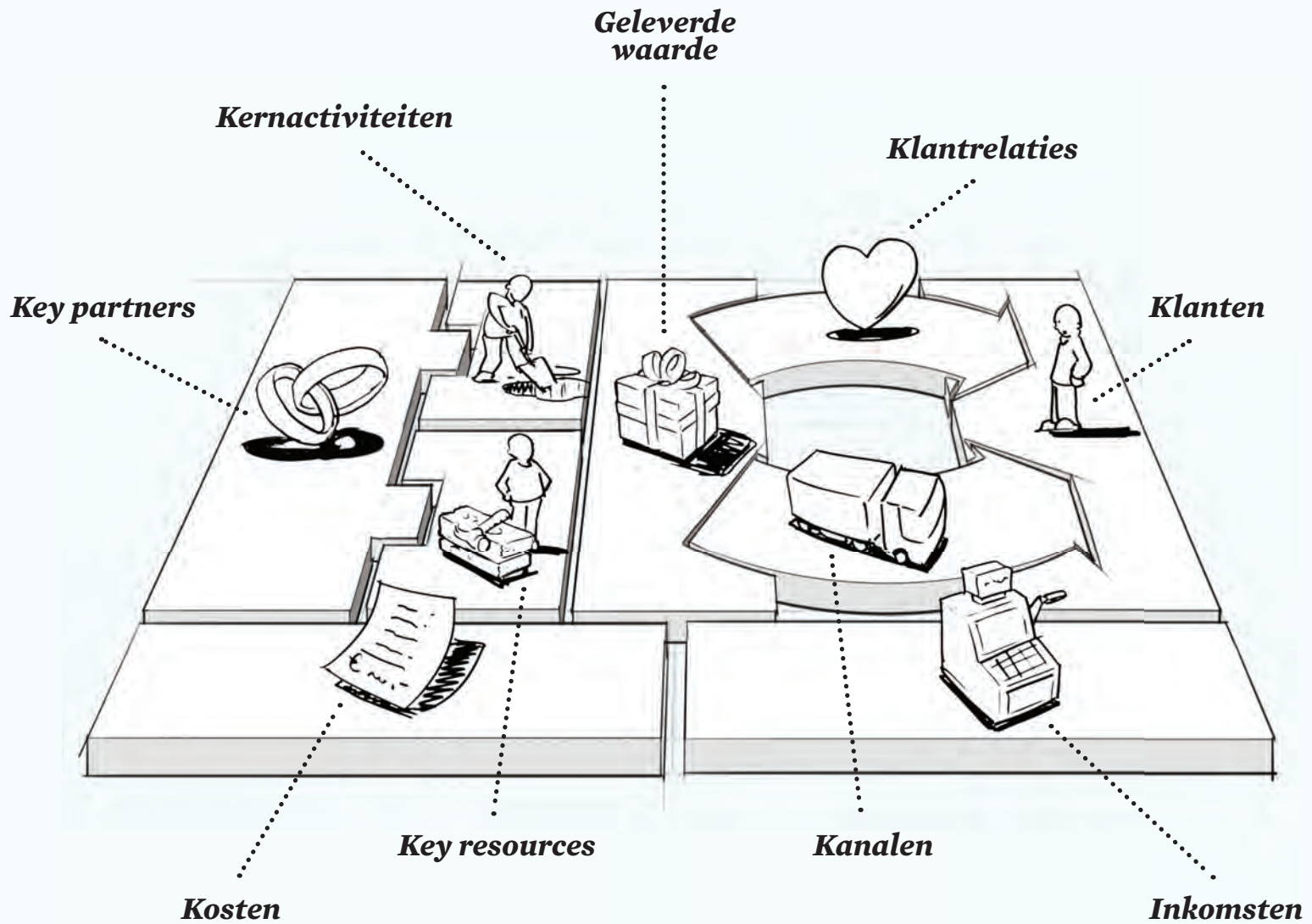
Sommige activiteiten worden geoutsourcet en sommige resources worden buiten de organisatie verworven/ingekocht.



Kosten*

Dit zijn de kosten die worden gemaakt als key resources worden verworven, kernactiviteiten worden uitgevoerd en met key partners wordt samengewerkt.

* *Business Model Generatie* definieert deze bouwstenen respectievelijk als klantsegmenten, waardeproposities, inkomstenstromen en kostenstructuur



Klanten

Klanten zijn de reden dat een organisatie bestaat. Zonder betalende klanten kan geen enkele organisatie lang overleven.

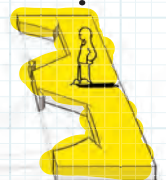
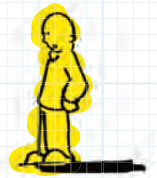
Elke organisatie bedient een of meer verschillende Klantgroepen.

Organisaties die andere organisaties bedienen, staan bekend als business-to-business(b-to-b)-ondernemingen. Organisaties die consumenten bedienen, staan bekend als business-to-consumer(b-to-c)-ondernemingen.

Sommige organisaties bedienen zowel betalende als niet-betalende klanten. De meeste Facebook-gebruikers bijvoorbeeld, betalen Facebook niets voor zijn diensten. Maar zonder de honderden miljoenen niet-betalende klanten zou Facebook niets te verkopen hebben aan adverteerders of marktonderzoekers. Niet-betalende Klanten kunnen daarom essentieel zijn voor het succes van een businessmodel.

Dingen om te onthouden over klanten:

- Verschillende klanten kunnen verschillende waarde, kanalen of relaties vereisen.
- Sommige klanten betalen, andere misschien niet.
- Organisaties verdienen vaak veel meer aan de ene klantgroep dan aan de andere.



Extra's

Lees meer over de mensen en
resources achter *Business Model You*.



De *Business Model You* Community

Dit boek is gemaakt in cocreatie met 328 professionals uit Argentinië, Australië, België, Brazilië, Canada, Chili, China, Colombia, Costa Rica, Denemarken, Duitsland, Estland, Finland, Frankrijk, Griekenland, Hongarije, Ierland, Italië, Japan, Jordanië, Korea, Mexico, Nederland, Nieuw-Zeeland, Nigeria, Noorwegen, Oostenrijk, Panama, Paraguay, Polen, Portugal, Roemenië, Singapore, Spanje, Tsjechië, Turkije, Uruguay, Venezuela, het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten, Zuid-Afrika, Zweden en Zwitserland. Dankzij hun inzichten, steun en mondiale perspectieven heeft de beweging rond het persoonlijke businessmodel een grote vlucht genomen.

De volledige lijst van iedereen die heeft bijgedragen, staat op pagina 8 en 9 (de foto van sommigen komen binnenin het boek voor, in willekeurige volgorde). Graag willen we de volgende personen nog speciaal bedanken voor hun bijzonder waardevolle bijdragen aan het boek:

Jelle Bartels, Uta Boesch, Steve Brooks, Ernst Buise, Hank Byington, Dave Crowther, Michael Estabrook, Bob Fariss, Sean Harry, Bruce Hazen, Tania Hess, Mike Lachapelle, Vicki Lind, Fran Moga, Mark Nieuwenhuizen, Gary Percy, Marieke Post, Darcy Robles, Denise Taylor, Laurence Kuek Swee Seng, Emmanuel Simon en James Wylie.

Op **BusinessModelYou.com** vind je discussieforums, canvassen om te printen en – het allerbelangrijkste – een vriendelijke community van lezers die enthousiast zijn over het verbeteren van hun werk- en privéleven via businessmodeldenken. Het lidmaatschap is gratis.

En overweeg alsjeblieft ook je aan te sluiten bij **BusinessModelHub.com**. Met meer dan 5000 leden is het de wereldwijd toonaangevende online community die zich bezighoudt met businessmodeldenken voor organisaties. Ook dit lidmaatschap is gratis.

Biografieën van de makers



Tim Clark, Auteur

Tim Clark leidt de 'persoonlijke businessmodel'-beweging op *BusinessModelYou.com*. Als begenadigd leraar/trainer en voormalig ondernemer die kan putten uit persoonlijke ervaring met succesvolle en ook niet-succesvolle acquisities van vele miljoenen dollars, heeft Clark vijf boeken over ondernemerschap, businessmodellen en persoonlijke ontwikkeling geschreven of geredigeerd, inclusief de internationale bestseller *Business Model Generatie*. Hij heeft een master- en doctorsgraad in business, en is momenteel gasthoogleraar aan de University of Tsukuba in Tokyo.

TimClark.net



Alex Osterwalder, Coauteur

Alexander Osterwalder is ondernemer, spreker en hoofdauteur van de wereldwijde bestseller *Business Model Generatie*, geschreven met coauteur professor Yves Pigneur en met bijdragen van 470 'medeauteurs' in 45 landen. Alexander spreekt regelmatig voor Fortune 500-cliënten en verzorgde gastcolleges aan topuniversiteiten, waaronder Wharton, Stanford, Berkeley, IESE en IMD. Hij heeft een PhD aan de HEC Lausanne en is medeoprichter van softwarebedrijf Strategyr en The Constellation, een *not-for-profit* organisatie die zich inzet voor een wereld zonder hiv/aids en malaria.

BusinessModelGeneration.com



Yves Pigneur, Coauteur

Dr. Yves Pigneur is sinds 1984 Professor of Management Information Systems aan de Universiteit van Lausanne, en werkte als gasthoogleraar aan Georgia State University, Hong Kong University of Science and Technology en de University of British Columbia. Hij is hoofdredacteur van de academische krant *Systèmes d'Information & Management (SIM)*, en schreef samen met Alexander Osterwalder de internationale bestseller *Business Model Generatie: Een handboek voor Visionairs, Game Changers en Uitdaggers*. Hij behaalde zijn doctorsgraad aan de Universiteit van Namen, België.



Alan Smith, Creative Director

Alan is een ondernemer met designachtergrond, en zijn werk omvat film, televisie, print, campagneontwikkeling, mobiele applicaties en webplatforms met vele-miljoenen-datapunten-per-dag. Na zijn afstuderen aan het York Sheridan Joint Program in Design was Alan medeoprichter van The Movement, dat hij hielp uitbouwen tot een gevierde, internationale 'change agency' met kantoren in Toronto, Londen en Genève. Hij is een van de oprichters van Strategyr, een softwarebedrijf dat baanbrekende praktische tools bouwt om mensen en organisaties te helpen hun bedrijfsstrategie te volgen en groei te creëren.

BusinessModelGeneration.com



Trish Papadakis, Designer

Sinds de dag dat zij voor het eerst een kleurpotlood op papier zette, heeft Trish zich gewijd aan een leven van visuele creatie. Na studies aan drie toonaangevende Canadese kunst- en designinstellingen, voltooide zij haar Master in Design in Londen, Engeland, en richtte vervolgens The Institute of You op, een dienst op abonnementsbasis, gericht op carrière-groei voor rusteloze professionals. Als gepassioneerd fijnproever, fotograaf, reiziger en ondernemer, werkt Trish al sinds jaar en dag samen met vaklieden, chefs en thought leaders.

flavors.me/trishpapadakis

Megan Lacey, Redacteur

Kampioen van de taal en hardloopevangelist

Megan, trad toe tot het *Business Model You*-team terwijl ze haar loopbaan opnieuw aan het uitvinden was. Nadat ze jarenlang had gewerkt als redacteur voor een uitgeverij, overtuigde een korte maar glorieuze opdracht als schrijfinstructeur aan een academie haar dat ze meer onderwijsdiploma's moest halen. Momenteel is Megan bezig haar onderwijsbevoegdheid aan de Washington State University te halen, traint ze voor haar derde ultramarathon en gaat ze binnenkort – als de economie meezit – Engels geven op een middelbare school (en daarnaast prediken voor het hardlopen!).

Patrick van der Pijl, Productie

Patrick is de oprichter en CEO van Business Models Inc., een internationaal businessmodel-adviesbureau in Amsterdam. Hij helpt ondernemers, senior executives en hun teams om betere businesses te ontwerpen met behulp van visualisatie, storytelling en andere bedrijfsmodelleringstechnieken. Patrick was de producent van de internationale bestseller *Business Model Generatie*.

BusinessModelsInc.com



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.

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

