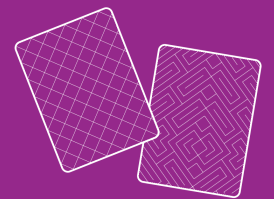




# BEDRIJFSMODEL KAARTEN

---



Gebruik van de tool  
Voorbeeld  
Kaarten

# Bedrijfsmodel Kaarten

Bedrijfsmodel Kaarten geven je ideeën hoe je een bedrijfsmodel zou kunnen aanpassen of opzetten. De tool laat je bedrijfsmodellen zien die al eerder gebruikt zijn door andere bedrijven. Laat je door de Bedrijfsmodel Kaarten inspireren om je eigen bedrijfsmodel aan te passen. Door beproefde elementen te gebruiken hoef je niet vanaf nul te beginnen.

## Tips voor gebruik

De Bedrijfsmodel Kaarten kun je individueel gebruiken, maar ze zijn het effectiefst wanneer ze met een groep worden ingezet. De kaarten dienen dan als basis voor een discussie over het bedrijf en zo kunnen nieuwe vormen of combinaties van bedrijfsmodellen worden gevonden

## Gebruik van de tool

De Bedrijfsmodel Kaarten bestaan uit 52 kaarten. Samen vormen ze een set van inspirerende bedrijfsmodel opties die reeds zijn ingezet door anderen. Elke kaart bevat de naam en uitleg van een businessmodel en wordt met een voorbeeld geïllustreerd.

De kaarten kunnen op meerdere creatieve en speelse manieren worden ingezet:

## Bedrijfsmodel kaartspel (3-5 spelers)

Een bestaand of nieuw bedrijfsidee wordt gebruikt als startpunt. Vraag een van de deelnemers om het geselecteerde idee uit te leggen of te visualiseren. Verdeel de kaarten willekeurig tussen alle spelers. Elke speler krijgt 5 minuten om 3 kaarten te selecteren waarvan de speler denkt dat die het beste bij het gepresenteerde idee passen. De spelers leggen daarna één voor één de kaarten op tafel en lichten kort toe waarom ze voor deze kaarten hebben gekozen. De meest overtuigende ideeën kunnen na het spelen verder worden ontwikkeld.

## Bedrijfsanalogie spel (1 of meer spelers)

De kaarten worden gebruikt in een open discussie. Gebruik een whiteboard of groot stuk papier. Schrijf je product, dienst of idee groot in het midden. Je kunt ook beginnen vanuit je huidige bedrijfsmodel. Kies een willekeurige kaart en denk maximaal 5 minuten na over hoe deze kaart op jouw huidige situatie toegepast zou kunnen worden. Beschrijf je oplossing in maximaal 3 punten op een post-it en plaats deze rond de propositie. Herhaal dit 3 tot 5 keer. Gebruik de input als ingrediënten voor een nieuw bedrijfsplan.

# Voorbeeld Uber

<b>industrie</b>	Transport
<b>producten &amp; diensten</b>	Personen- en versvervoer
<b>bedrijfs-grootte</b>	900
<b>omzet</b>	\$6,5 miljard (2016)
<b>locatie</b>	San Francisco



In 2010 werd te taxiwereld opgeschrikt. Voorheen was een passagier afhankelijk van een taxibedrijf met vaste chauffeurs. Veel overhead en weinig flexibiliteit drijven in deze markt de prijzen op. Uber maakt slim gebruik van de mogelijkheden van mobiel internet en ontwikkelde een applicatie waarmee mensen ritten die ze toch al maken, kunnen aanbieden als taxiriten. Een zogenaamde peer-to-peer rittenservice. Daarnaast heeft Uber ook een versie van de app voor professionele bestuurders. Door gebruik van een applicatie wordt de overhead teruggedrongen. Voor onderhoud vraagt Uber een percentage van de ritprijs.

## Ubers Bedrijfsmodel kaarten

Onderstaand vind je enkele voorbeelden waarbij we de Bedrijfsmodel Kaarten hebben toegepast op Uber.

### Cross-selling

De Uberchauffeur kan andere producten of diensten verkopen. Bijvoorbeeld souvenirs aan toeristen.

### Licentie

De technologie van de Uber app kan toegepast worden voor andere services. Bijvoorbeeld een UberBnB.

### Onderhandelen

In plaats van gebruikers een vaste prijs te laten betalen kunnen goederen en diensten worden geruild voor een rit.

# bedrijfsmodel kaarten

## 1 Mass customization

Mass customization is een combinatie van massaproductie en gepersonaliseerde producten. Het is het beste van twee werelden: voldoen aan specifieke behoeften van elke klant tegen lage kosten en met snelle levertijden.



### Voorbeeld Adidas



Adidas laat via 'miadidas' klanten hun eigen schoenen en kleding ontwerpen. Klanten kunnen zelf verschillende elementen van hun schoenen bepalen. Ze kunnen kleuren mengen en matchen en zelfs hun eigen naam op de schoenen laten drukken.

ontwikkeld door InnoValor

## 2 Solution provider

Een solution provider biedt een compleet oplossingspakket om aan de behoefte van een klant te voldoen. Een oplossing kan bestaan uit meerdere producten en gerelateerde diensten zoals onderhoud, installatie, probleemoplossing of helpdeskondersteuning.



### Voorbeeld Geek Squad



Geek Squad is een Amerikaans bedrijf dat technische ondersteuning voor thuis aanbiedt voor diverse elektronica. Het electronicabedrijf Best Buy biedt klanten via Geek Squad complete oplossingspakketten aan. Wie een pc koopt bij Best Buy, krijgt een garantie van Geek Squad met onderhoud en 24/7 technische ondersteuning.

ontwikkeld door InnoValor

## 3 Experience selling

Experience selling betekent dat een bedrijf niet gewoon een product of dienst verkoopt, maar klanten een belevenis biedt. Deze belevenis wordt meestal gecreëerd door de ambiance rondom het productaanbod. Er wordt gezorgd voor iets speciaals, zodat er hogere prijzen gevraagd kunnen worden.



### Voorbeeld Disney World



Disney wil een magische ervaring bieden aan zijn bezoekers (voornamelijk gezinnen). De bezoekers gaan in attracties en kijken naar shows, maar een essentieel onderdeel van de ambiance zijn de leuke Disney-personages met wie je je kunt laten fotograferen. Bezoekers betalen voor een gedenkwaardige ervaring.

ontwikkeld door InnoValor

# bedrijfsmodel kaarten

## 4 User generated content

User generated content is een vorm van content die door gebruikers van een website of onlinedienst wordt gemaakt. Deze content, bijvoorbeeld filmpjes of recensies, kunnen worden bekeken en gedeeld door andere gebruikers en mogelijk zelfs aan derden worden verkocht.



Voorbeeld Youtube



YouTube is het grootste platform voor het delen van video. Geregistreerde gebruikers kunnen content uploaden en deze delen met vrienden of openbaar maken. Anderen kunnen de filmpjes bekijken, beoordelen, delen en becommentariëren. YouTube verdient vooral geld aan advertenties die bij de content worden gepresenteerd.

ontwikkeld door InnoValor

## 5 Open source

Open source verwijst naar (software)producten die voor iedereen vrij beschikbaar zijn. Soms kan men ook bijdragen aan open source-producten.



Voorbeeld Wikipedia



Wikipedia is een gratis online-encyclopedie in vele talen. Iedereen kan bijdragen aan de inhoud van Wikipedia. Een non-profitorganisatie van vrijwilligers, de Wikimedia Foundation, ondersteunt het platform. Donaties zijn de belangrijkste inkomstenbron. Er staan op Wikipedia miljoenen artikelen in 287 talen.

ontwikkeld door InnoValor

## 6 Eco & Green

Een ecologische/groene organisatie garandeert milieuvriendelijke processen en producten zonder de winst uit het oog te verliezen. Klanten stellen het steeds meer op prijs als bedrijven hun ecologische voetafdruk verkleinen.



Voorbeeld Starbucks



Starbucks koopt niet alleen gecertificeerde biologische koffie in, maar wil ook zijn vestigingen 'vergroenen'. De binnentemperatuur wordt aangepast om te besparen op airconditioning. De meubels zijn gemaakt van 90% gerecycled materiaal en er zijn zuinige kranen geïnstalleerd. Hierdoor zijn deze vestigingen milieuvriendelijker en werken ze tegen lagere bedrijfskosten.

ontwikkeld door InnoValor

# bedrijfsmodel kaarten

## 7 Anything as a Service

Anything as a Service verwijst naar verschillende soorten producten die als diensten worden aangeboden. Mensen kopen bijvoorbeeld geen muziek of software maar betalen ervoor om deze online te kunnen gebruiken. Fysieke producten zoals auto's kunnen worden gehuurd of gedeeld, in plaats van gekocht.



### Voorbeeld Philips



Philips Lighting is een internationale aanbieder van innovatieve led- en andere verlichting. Philips biedt light as a service aan, wat betekent dat klanten betalen voor het licht dat ze gebruiken terwijl Philips eigenaar blijft van alle apparaten en lampen.

ontwikkeld door InnoValor

## 8 Selfservice

Selfservice betekent dat klanten zelf een deel van de levering van het product of de dienst verzorgen. Hierdoor zijn de prijzen lager, omdat geautomatiseerde systemen of selfservicebalies een deel van de menselijke taken overnemen.



### Voorbeeld IKEA



Meubelleverancier IKEA verkoopt meubels tegen lage prijzen. De meubels worden aan de winkels geleverd in platte pakketten die goedkoop zijn in het vervoer. En IKEA laat de meubels in die pakketten zitten; het bedrijf vraagt zelfredzaamheid van de klant om de prijzen laag te houden. Klanten nemen de meubels in deze platte pakketten mee naar huis en zetten ze thuis zelf in elkaar.

ontwikkeld door InnoValor

## 9 Platform

Een platform verbindt twee of meer groepen gebruikers en maakt contact tussen de groepen mogelijk. Het verzorgt de infrastructuur om de interacties tussen de groepen te faciliteren. Het platform verdient meestal aan advertenties of krijgt een percentage van de transacties die erop zijn uitgevoerd.



### Voorbeeld Uber



Uber brengt via een mobiele app taxichauffeurs in contact met passagiers. De app deelt locatiegegevens met elke partij en helpt met het tot stand komen van de transactie. Uber ontvangt van de chauffeurs een servicebedrag voor het gebruik van de app.

ontwikkeld door InnoValor

# bedrijfsmodel kaarten

## 10 Klantgegevens benutten

Klantgegevens benutten betekent dat je gegevens over klanten verzamelt en analyseert. De verzamelde gegevens kunnen aan derden worden verkocht.



### Voorbeeld PatientsLikeMe



PatientsLikeMe brengt patiënten in contact met mensen met dezelfde ziekte of klachten, zodat ze hun ervaringen kunnen delen. Hierdoor worden gegevens over ziekten gegenereerd waarmee onderzoekers en bedrijven effectievere geneesmiddelen en zorgdiensten kunnen ontwikkelen. PatientsLikeMe verkoopt deze gegevens aan deze partijen.

ontwikkeld door InnoValor

## 11 No-frills

No-frills wil zeggen dat diensten of -producten zijn teruggebracht tot de essentie om de prijs zo laag mogelijk te houden.



### Voorbeeld Aldi



Aldi is een bekende supermarktketen die geheel volgens no-frills werkt. De winkels zijn eenvoudig en zonder opsmuk ingericht. Het assortiment is beperkt. Producten zitten in kartonnen dozen en staan op pallets langs het gangpad. Bij de kassa's staan vaak lange rijen.

ontwikkeld door InnoValor

## 12 Data as a Service

Data as a Service betekent het verzamelen, combineren en interpreteren van gegevens en de transformatie hiervan tot nuttige informatie die kan worden gedistribueerd en verkocht aan derden.



### Voorbeeld TomTom



TomTom gebruikt de verplaatsingsgegevens van miljoenen mobiele telefoongebruikers en TomTom-apparaten. Deze realtimegegevens worden met andere bronnen gecombineerd tot betrouwbare verkeersinformatie die ook aan derden wordt verkocht.

ontwikkeld door InnoValor



# bedrijfsmodel kaarten

## 13 Longtail

Longtail is een strategie waarbij een groot aantal unieke producten wordt verkocht waarnaar relatief weinig vraag is. Samen kunnen deze producten een substantieel deel van de markt innemen.



Voorbeeld Spotify



Spotify is een onlinedienst voor muziekstreaming. Gebruikers kunnen muziek uitkiezen uit een enorme catalogus. Sommige nummers zijn populair en worden door veel gebruikers beluisterd. Maar de meeste worden maar door enkelen beluisterd. Omdat er zoveel minder populaire nummers zijn, trekken deze toch veel gebruikers, die een substantieel aandeel in de inkomsten van Spotify opleveren.

ontwikkeld door InnoValor

## 14 Deeleconomie

Een deeleconomie ontstaat wanneer personen of bedrijven middelen verhuren of delen die ze niet de hele tijd gebruiken. Dit werkt het best wanneer de middelen duur zijn en niet de hele tijd worden gebruikt.



Voorbeeld Peerby



Peerby is een platform waarmee wordt gefaciliteerd dat mensen producten lenen van andere mensen in de buurt. Na aanmelding bij het platform kunnen gebruikers producten aanbieden of lenen die ze maar af en toe nodig hebben, zoals een boor of cocktailglazen.

ontwikkeld door InnoValor

## 15 Cross selling

Cross selling betekent dat nieuwe producten of diensten worden verkocht aan een bestaand klantenbestand. Zo worden er per klant meer inkomsten gegenereerd. Er wordt meer verkocht zonder dat er naar nieuwe klanten moet worden gezocht, wat een kostbaar en tijdrovend proces is.



Voorbeeld Amazon



Wanneer een klant een boek koopt op Amazon.com, wordt er een lijst met aanbevolen boeken weergegeven. Volgens Amazon komt 35% van zijn verkoop uit crossselling.

ontwikkeld door InnoValor





# bedrijfsmodel kaarten

## 16 Ruilhandel

Ruilhandel betekent dat producten of diensten direct worden geruild voor andere producten of diensten. Er komt geen geld te pas aan de handel, zodat er geen monetaire kosten zijn.



### Voorbeeld Noppes



Noppes is een lokaal ruilsysteem in Amsterdam. Gebruikers kunnen allerlei items met elkaar ruilen, bijvoorbeeld computer-diensten, babysitten, voedsel of vervoer. Er komt geen geld aan te pas.

ontwikkeld door InnoValor

## 17 Lock-in

In een lock-in model is een klant voor producten of diensten afhankelijk van een bepaalde leverancier. Het is erg duur of onhandig om op een andere leverancier over te stappen.



### Voorbeeld Apple



Apple heeft een effectieve lock-in gebouwd met zijn ecosysteem van smartphones, tablets, laptops, besturings-systeem, apps, AppStore, iTunes en eigen accessoires zoals stroomkabels. Wie wil overstappen op een Android-smartphone of een Windows-pc, moet niet alleen het nieuwe apparaat kopen, maar moet ook opnieuw apps, muziek en software aanschaffen, en moet bovendien vertrouwd raken met het nieuwe systeem.

ontwikkeld door InnoValor

## 18 Peer-to-peer

Een peer-to-peer model betekent dat personen producten of diensten direct met elkaar verhandelen, mogelijk met een tussenpartij die de matches en de uitwisseling faciliteert.



### Voorbeeld AirBnB



Airbnb is een internationaal platform waarop mensen online hun woning kunnen verhuren. Vraag en aanbod worden hierin samengebracht. Huiseigenaren kunnen geld verdienen door hun woning te verhuren, reizigers kunnen overnachten op unieke plekken, en tegelijk in contact komen met plaatselijke bevolking. Airbnb rekent aan verhuurders 10% commissie en 3% voor verwerking van de betaling.

ontwikkeld door InnoValor



# bedrijfsmodel kaarten

## 19 e-Commerce only

Bij e-Commerce only worden producten en diensten alleen online verkocht, zonder dat er een fysieke winkel nodig is. Dit bespaart kosten en klanten kunnen zich overal ter wereld bevinden. Ook kunnen klanten de online-winkel op elk willekeurig moment bezoeken.



### Voorbeeld Alibaba



Alibaba is het grootste e-commercebedrijf ter wereld. Het heeft Chinese versies gemaakt van de onlinewinkel Amazon (Tmall), de onlineveiling eBay (Taobao), de kortingswebsite Groupon (Juhuasuan) en de betalingsdienst Paypal (Alipay).

ontwikkeld door InnoValor

## 20 Reselling

Reselling betekent dat een bedrijf de producten van een ander bedrijf distribueert. Resellers geven vaak ook advies over de producten.



### Voorbeeld Optomed



Optomed is een Fins bedrijf voor medische technologie dat netvliescamera's voor controle op oogziekten produceert. Het bedrijf werkt samen met tientallen gespecialiseerde aanbieders van over de hele wereld waarmee het een wereldwijd distributienetwerk creëert.

ontwikkeld door InnoValor

## 21 Shop-in-shop

Een shop-in-shop is letterlijk een winkel binnen een andere winkel. Winkels met veel ruimte kunnen extra inkomsten genereren door ruimte te verhuren aan kleinere winkels. Hierdoor worden meer klanten aangetrokken doordat er een breder assortiment producten en diensten in de winkelruimte verkrijgbaar is.



### Voorbeeld Deutsche Post



Het Duitse postbedrijf Deutsche Post is overgestapt van grote kantoren met beperkte openingstijden naar kleinere kantoorruimtes in winkelcentra en op andere handige locaties.

ontwikkeld door InnoValor



# bedrijfsmodel kaarten

## 22 Omnichannel

Omnichannel betekent integratie van online en fysieke kanalen. Klanten kunnen naadloos van het ene kanaal naar het andere overschakelen en ervaren zo extra winkelgemak.



### Voorbeeld Carrefour



De Belgische supermarktketen Carrefour heeft 'Connected Kitchen' gelanceerd, een dienst waarmee klanten thuis een boodschappenlijstje maken. Ze kunnen hun winkelmandje vullen door de barcode te scannen of spraakherkenning te gebruiken. Wanneer ze online hun bestelling hebben voltooid, worden de boodschappen bij hen thuis bezorgd of kunnen ze deze in een winkel in de buurt ophalen.

ontwikkeld door InnoValor

## 23 White label

White label is een strategie waarbij een bedrijf producten of diensten maakt die worden verkocht onder het merk van andere bedrijven.



### Voorbeeld Foxconn



Foxconn produceert 'white label'-goederen en -onderdelen voor diverse merken en winkels, zoals Apple en Dell. Door het grote volume heeft Foxconn een zeer efficiënte productielijn. Dit betekent dat de producten snel worden gemaakt en goedkoop zijn. Andere organisaties verkopen de producten onder hun eigen merk, maar hoeven hiervoor geen eigen productielijn op te zetten.

ontwikkeld door InnoValor

## 24 Versioning

Versioning betekent dat er verschillende versies van hetzelfde product worden gemaakt voor verschillende klantensegmenten en met verschillende prijzen. Op die manier halen bedrijven voordeel uit het feit dat verschillende soorten klanten verschillende prijzen willen betalen.



### Voorbeeld Microsoft



Microsoft heeft niet minder dan zeven versies van Windows 10 uitgebracht, waaronder Home, Pro en Education. Elke versie is op een andere groep gebruikers gericht, heeft andere functies en een andere prijs. Zo kan Microsoft voldoen aan de behoeften van afzonderlijke gebruikers en verschillende prijzen rekenen voor verschillende segmenten.

ontwikkeld door InnoValor

# bedrijfsmodel kaarten

## 25 Gedragssegmentatie

Gedragssegmentatie betekent dat groepen worden benoemd op basis van specifiek gedrag, bijvoorbeeld koop- of consumptiegedrag. Zo kan een bedrijf zijn aanbod afstemmen op specifieke segmenten.



### Voorbeeld Fairzekering



Fairzekering is een verzekeringsbedrijf dat klanten een premiekorting tot wel 35% biedt als ze hun rijgedrag verbeteren. Dit rijgedrag wordt door een apparaatje in de auto gemeten.

ontwikkeld door InnoValor

## 26 Bricks & clicks

Bricks & clicks is een model waarbij een organisatie de fysieke (bricks) en de online (clicks) wereld met elkaar integreert. Door de combinatie van fysieke winkel en webwinkel kunnen klanten online bestellen en het product in de fysieke winkel ophalen. Of een product in de fysieke winkel uitproberen en het online bestellen.



### Voorbeeld Media Markt



Media Markt heeft een combinatie van ervaringen in fysieke winkel en webwinkel gecreëerd. In de fysieke winkel richten ze zich op service en combineren dit met een succesvolle webwinkel.

ontwikkeld door InnoValor

## 27 Crowdfunding

Crowdfunding betekent dat een groot aantal mensen investeert in een project, product of bedrijf. Vaak gebeurt dit via een internetplatform. Mensen die crowdfundingprojecten steunen, krijgen in ruil daarvoor een beloning of een korting op het product dat ze steunen.



### Voorbeeld Pebble



Smartwatchfabrikant Pebble Time haalde in 2012 meer dan een miljoen dollar op via crowdfundingplatform Kickstarter. Kickstarter helpt creatieve projecten te verwezenlijken. Wie er een project aanmaakt, kiest een deadline en een doel voor minimale financiering. Als het doel voor de deadline niet wordt gehaald, worden de bijdragen niet geïnd. Dit is een soort garantie voor de investeerders. Kickstarter incasseert 5% van de geworven fondsen.

ontwikkeld door InnoValor



# bedrijfsmodel kaarten

## 28 Razor & blade

Razor & blade is een model bedacht door scheermesfabrikanten. De houders zijn goedkoop, maar de mesjes duur. Het model houdt in dat er een eenmalig product wordt verkocht voor een aantrekkelijke prijs en dat inkomsten worden gegenereerd uit de herhaalde verkoop van noodzakelijke aanvullende producten.



### Voorbeeld Nespresso



Nespresso past het scheermesjesmodel toe met de machines en de bijbehorende capsules. De koffiemachines van Nespresso zijn aantrekkelijk geprijsd vergeleken met andere koffiezetapparaten. De capsules die in de machine gaan, zijn echter duur. Nespresso genereert een stabiele inkomstenstroom uit de verkoop van de capsules.

ontwikkeld door InnoValor

## 29 Add-on

Bij add-on wordt een basisproduct aangeboden tegen een aantrekkelijke en concurrerende prijs. Vervolgens moet de klant betalen voor elke aanvullende functie of dienst. Zo stellen klanten hun eigen persoonlijke product samen.



### Voorbeeld Ryanair



Ryanair is een budgetluchtvaartmaatschappij die lage basisprijzen rekent voor een minimum aan comfort en service. Een 'kale' vlucht is betaalbaar voor elke klant. Klanten betalen extra als ze meer comfort of aanvullende services willen. Zo kan de klant het hele servicepakket zelf configureren.

ontwikkeld door InnoValor

## 30 Pay what you want

Pay what you want is een prijsstrategie waarbij kopers zelf bepalen hoeveel de dienst of het product volgens hen waard is. Dit model is vooral geschikt voor producten of diensten met lage marginale kosten, zoals digitale producten.



### Voorbeeld Humble Bundle

# Humble Bundle

Humble Bundle biedt games aan tegen een prijs die door de koper wordt bepaald. Een deel van de inkomsten gaat naar goede doelen en de rest wordt gedeeld tussen de gameontwikkelaars en Humble Bundle.

ontwikkeld door InnoValor



# bedrijfsmodel kaarten

## 31 Freemium

De term Freemium is een combinatie van de woorden 'Free' en 'Premium'. De meeste gebruikers hebben de gratis basisversie van het product en een kleine groep koopt een premiumversie. Gebruikers betalen alleen als ze geavanceerde (premium-) functies willen.



### Voorbeeld LinkedIn



LinkedIn heeft een gratis versie voor het delen en zoeken van professionele contacten en profielen. Met de gratis versie kan iedereen zijn eigen professionele netwerk bouwen. LinkedIn biedt ook een premiumversie met meer opties om contact op te nemen, je profiel te promoten of een nieuwe baan te zoeken. Voor deze premiumfuncties moet worden betaald.

ontwikkeld door InnoValor

## 32 Winstdeling

Winstdeling betekent dat bedrijven samen een product of dienst maken en de winst en de risico's delen. De verdeling van de winst kan afhangen van de kosten of risico's van de partners, of van het belang van de bijdrage van de partners.



### Voorbeeld Groupon



Groupon biedt kortingsdeals aan van (lokale) bedrijven. De bedrijven en hun aanbiedingen krijgen via het platform van Groupon bekendheid. Groupon werkt op basis van 'no cure, no pay': de kortingsdeal gaat alleen door als er genoeg deelnemers zijn. Groupon ontvangt 50% van de inkomsten die als gevolg van de aanbieding worden gegenereerd.

ontwikkeld door InnoValor

## 33 Licensing

Licensing betekent machtiging voor het gebruik van een product of dienst. Een licentie wordt door middel van een overeenkomst door de ene partij (de licentiegever) toegekend aan de andere partij (de licentienemer). Dit wordt vooral gebruikt voor het delen van intellectuele eigendom.



### Voorbeeld Adobe



De Adobe-suite is een pakket met meerdere softwareprogramma's, zoals Photoshop, Illustrator, InDesign en AfterEffects. Het totale pakket, maar ook de afzonderlijke onderdelen, kan worden aangeschaft door middel van een softwarelicentie. Het gebruik van de programma's is alleen mogelijk voor wie een licentie heeft. Bij de licentie hoort ook dat je altijd de laatste updates krijgt.

ontwikkeld door InnoValor



# bedrijfsmodel kaarten

## 34 Affiliatie

Affiliatie betekent verkoop creëren voor anderen. Een bedrijf stuurt bezoekers van zijn website naar websites van andere bedrijven. Als de bezoekers daar een product kopen, krijgt het eerste bedrijf een deel van de opbrengst.



Voorbeeld Amazon



Een recensiesite kan zich aanmelden als geaffilieerde van Amazon en verkeer doorsturen naar Amazon. Als een bezoeker van de recensiesite op een productlink klikt, wordt hij of zij doorgestuurd naar de website van Amazon. Als deze bezoeker vervolgens een product koopt bij Amazon, krijgt de geaffilieerde (de recensiesite) 4-8% van de opbrengst.

ontwikkeld door InnoValor

## 35 Pay-per-use

Met pay-per-use betaalt een klant voor het werkelijke gebruik van een dienst. Dit model is alleen mogelijk als het gebruik kan worden gemeten in bijvoorbeeld tijd of afstand, of in aantal bytes of kliks.



Voorbeeld Car2Go



Car2Go is een autodeelservice. Klanten kunnen beschikbare auto's via een app zoeken en gebruiken. Wanneer ze de auto niet meer nodig hebben, kunnen ze deze binnen het desbetreffende gebied parkeren waar ze willen. Car2Go rekent een bedrag per minuut en een eenmalig lidmaatschapstarief. De tarieven zijn inclusief huur, benzine, verzekering, parkeren en onderhoud.

ontwikkeld door InnoValor

## 36 Veiling

Een veiling is een proces waarbij een product of dienst aan de hoogste bidder wordt verkocht. Veilingen kunnen worden gebruikt om klanten te selecteren die de hoogste prijs willen betalen. Steeds meer veilingen worden online georganiseerd.



Voorbeeld Princess Hotels



Princess Hotels is een vakantieaanbieder die alleen hotels in zijn pakket heeft. Ze hebben hun bedrijf laten groeien door vakantieaanbiedingen aan te bieden via de veilingssite Ebay. Hiermee verdienden ze op korte termijn weinig. Hun strategie was om hiermee naamsbekendheid op te bouwen, zodat klanten een volgende vakantie direct via hun website zouden boeken.

ontwikkeld door InnoValor



# bedrijfsmodel kaarten

## 37 Adverteren

Adverteren betekent dat je marketingboodschappen vertoont via kanalen als televisie, kranten of het internet. De adverteerder betaalt een bedrag aan het medium waar de boodschap verschijnt. Dit bedrag is gebaseerd op het type medium, de doelgroep en kengetallen zoals het aantal kliks of weergaven.



Voorbeeld Google AdWords



Google AdWords plaatst advertenties van bedrijven op de zoekpagina van Google, op basis van de zoektermen, zodat ze op relevante momenten worden getoond. De advertentie is goed zichtbaar na een Google-zoekopdracht.

ontwikkeld door InnoValor

## 38 Dynamische tarieven

Dynamisch tarieven betreft een strategie waarin prijzen flexibel zijn. Prijzen kunnen afhangen van externe factoren, zoals een prijswijziging bij de concurrent of een veranderende vraag. Zulke veranderingen moeten steeds worden bijgehouden om prijzen te kunnen aanpassen.



Voorbeeld TUI



TUI is een reisbureau dat dynamische tarieven hanteert. De prijzen worden aangepast aan de vraag. In vakantietijd is de vraag hoger, waardoor de prijzen ook hoger zijn. Als er gevaar bestaat dat een vliegtuig halfleeg vertrekt, gaan tickets in de uitverkoop.

ontwikkeld door InnoValor

## 39 Bundelen

Bundelen betekent dat meerdere producten samen voor één prijs worden verkocht. In plaats van afzonderlijke producten kunnen klanten een pakket kopen, vaak met korting. Voor de dienstverleners is het vaak gunstig om meerdere producten tegelijk te verkopen.



Voorbeeld Vodafone



Telecomaanbieders zoals Vodafone verkopen vaak een smartphone samen met een mobiel abonnement. Ze bieden ook abonnementsbundels met internet, televisie en vaste telefonie.

ontwikkeld door InnoValor





# bedrijfsmodel kaarten

## 40 Zakelijke alliantie

Een zakelijke alliantie is een samenwerking tussen organisaties om een gezamenlijk zakelijk doel te behalen. De alliantie kan gericht zijn op kostenbesparingen of op de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten.



### Voorbeeld Barnes & Noble



De onlineboekwinkel Barnes & Noble bedacht dat de hoogopgeleide middenklasseconsumenten die in cafés cappuccino drinken, dezelfde mensen zijn die boeken kopen. Barnes & Noble besloot samen te gaan werken met Starbucks en samen richtten ze het Barnes & Noble Café op. In deze cafés serveert Starbucks koffie en verkoopt Barnes & Noble boeken. Hierdoor steeg de verkoop van zowel Barnes & Noble als Starbucks.

ontwikkeld door InnoValor

## 41 Co-creatie

Co-creatie verwijst naar het proces waarbij individuen samen iets bedenken, een product ontwikkelen of een probleem oplossen. Co-creatie wordt vaak ondersteund door een samenwerkingsplatform.



### Voorbeeld LEGO



LEGO heeft een platform opgericht waar fans hun ideeën voor nieuwe LEGO-sets kunnen indienen. Wanneer er meer dan 10.000 stemmen zijn, wordt beoordeeld of het idee in productie wordt genomen. De LEGO Group neemt alle einds besluiten over het uiteindelijke ontwerp, toepasselijke licenties, de grootte van de oplage, de verkoopkanalen, etc.

ontwikkeld door InnoValor

## 42 Franchising

Een franchise is een type licentie waarbij een franchisenemer de kennis, processen en het handelsmerk van een bedrijf gebruikt. De franchisenemer verkoopt een product of dienst onder de naam van de franchisegever. Als tegenprestatie betaalt de franchisenemer een deel van de opbrengst aan de franchisegever.



### Voorbeeld McDonald's



McDonald's is een internationaal franchisebedrijf ('McFranchise'). Meer dan 80% van de restaurants is in eigendom van en wordt gerund door franchisenemers van McDonald's. Nieuwe franchisenemers brengen een deel van het vereiste beginkapitaal in. Verder betalen franchisenemers een percentage van de opbrengst.

ontwikkeld door InnoValor

# bedrijfsmodel kaarten

## 43 Outsourcing

Outsourcing betekent dat andere bedrijven worden ingehuurd om processen uit te voeren die voorheen door het bedrijf zelf werden gedaan. Vaak worden processen uitbesteed die niet tot de kern behoren. Outsourcing helpt kosten besparen, en een bedrijf kan zich op kernactiviteiten richten.



### Voorbeeld Unilever



Unilever is een multinational die levensmiddelen, schoonmaakmiddelen en toiletartikelen verkoopt. Unilever verplaatst honderden IT- en financiële banen naar landen met lagere lonen, zoals Mexico en Polen. Hiermee wil het bedrijf kosten besparen en zijn concurrentiekracht behouden.

ontwikkeld door InnoValor

## 44 Insourcing

Insourcing betekent dat een bedrijf een bepaald proces, een activiteit of een middel terugneemt dat eerder aan een andere partij was uitbesteed. Het bedrijf neemt de controle weer over en vermijdt zo de verborgen kosten die aan outsourcing verbonden zijn.



### Voorbeeld General Electric



Na jarenlang de productie te hebben uitbesteed in het buitenland brengt General Electric sommige productieactiviteiten weer terug naar de Verenigde Staten. De voordelen van lagelonenlanden zijn kleiner geworden omdat de arbeidskosten en de transportkosten gestegen zijn. En de kwaliteit, de doorlooptijd en de reputatie zijn meer gebaat bij lokale productie.

ontwikkeld door InnoValor

## 45 Orkestratie

Orkestratie betreft het samenvoegen en coördineren van de activiteiten van meerdere partijen om tot een complete oplossing voor een probleem of vraag te komen.



### Voorbeeld Nike



Nike doet de orkestratie van NikeFuel Lab. Dit is een samenwerkingsprogramma met technologiebedrijven dat streeft naar betere oplossingen voor sporters. Nike coördineert het programma en voegt de eigen expertise samen met de producten en diensten van de partners.

ontwikkeld door InnoValor



# bedrijfsmodel kaarten

## 46 Customer analytics

Customer analytics betekent dat gegevens over klantgedrag worden gebruikt om gewilde producten aan te bieden. Prognose van koopgedrag en voorkeuren vindt plaats door middel van datamining en data-analyse. De resultaten worden gebruikt voor marketing en productontwikkeling.



Voorbeeld Netflix



Netflix kijkt zo goed mogelijk hoe gebruikers hun videocontent selecteren en bekijken. Met zijn miljoenen gebruikers creëert het bedrijf hiermee een enorme hoeveelheid gegevens over kijkgedrag. Zo kan Netflix betere aanbevelingen doen en een betere kijkervaring bieden. Ook helpt het Netflix bij het uitbrengen van nieuwe series en films. Netflix heeft op basis van klantgegevens besloten om House of Cards te maken.

ontwikkeld door InnoValor

## 47 Crowdsourcing

Crowdsourcing is het proces waarbij ideeën van een grote groep mensen worden verzameld, vaak via een online platform. Crowdsourcing wordt vaak door organisaties opgezet in de vorm van ideeën- of innovatie-wedstrijd, met het doel om ervan te leren.



Voorbeeld Quirky



Quirky is een sociaal netwerk voor productontwikkeling. Het verzamelt ideeën over productinnovatie die anders verloren zouden gaan. Gebruikers kunnen ideeën indienen en de Quirky community beoordeelt deze. Geselecteerde ideeën worden omgezet in een productontwikkelingsproces, waaraan community-leden kunnen bijdragen. Als een product in productie gaat, deelt Quirky 30% van de opbrengst met de makers.

ontwikkeld door InnoValor

## 48 Contentcuratie

Contentcuratie betekent nuttige informatie over een specifiek onderwerp bij elkaar brengen. Contentcurators helpen hun klanten door informatie te zoeken en selecteren die klanten interessant of waardevol vinden.



Voorbeeld Blendle



Blendle biedt een online kiosk met artikelen uit vele kranten en tijdschriften. Gebruikers kunnen artikelen zoeken en betalen per artikel om het te lezen. Blendle verzamelt artikelen voor gebruikers op basis van eerder leesgedrag. Ook biedt het een dagelijkse selectie van artikelen en een lijst met populaire artikelen.

ontwikkeld door InnoValor



# bedrijfsmodel kaarten

## 49 Gedeeld eigendom

Gedeeld eigendom is een situatie waarbij meerdere partijen gezamenlijk een waardevol goed bezitten. De partijen delen de kosten van aanschaf en onderhoud. Vaak hebben de eigenaren het goed maar af en toe nodig.



### Voorbeeld NetJets



NetJets biedt zijn klanten een aandeel in het bezit van een vliegtuig. Hiervoor krijgen zij 50 of meer vlieguren per jaar. De kosten zijn lager dan voor het bezit van een eigen vliegtuig en bestaan uit een eenmalige bijdrage aan de aanschaf, een maandelijks beheertarief en een vliegtarief per uur.

ontwikkeld door InnoValor

## 50 Huren

Huren betreft een overeenkomst waarbij wordt betaald voor tijdelijk gebruik van een product, dienst of goed.



### Voorbeeld Rent the Runway



Rent the Runway is een website voor kledingverhuur. Vrouwen kunnen op de website chique kleding en accessoires huren en per koerier laten thuisbezorgen. Dit is handig voor speciale gelegenheden. Zo kan men dure kleding dragen zonder die zelf aan te schaffen.

ontwikkeld door InnoValor

## 51 Resources vermarkten

Resources vermarkten betekent dat je beschikbare halffabrikaten of kennis niet alleen gebruikt in het primaire productieproces, maar ook als aparte producten verkoopt.



### Voorbeeld Sennheiser



Sennheiser is een grote fabrikant van audioapparatuur zoals koptelefoons, microfoons en professionele geluidsinstallaties. Een belangrijke resource voor Sennheiser is de kennis over geluid en installaties. Deze kennis wordt extern aangeboden via de Sennheiser Sound Academy in de vorm van training en e-learningmodules.

ontwikkeld door InnoValor



# bedrijfsmodel kaarten

---

## 52 Schrap de tussenpersoon

Schrap de tussenpersoon betekent dat de leveringsketen wordt verkort door tussenpartijen uit de keten te halen. Een klant koopt een product niet bij een winkel of tussenpersoon, maar bestelt het direct bij de aanbieder of fabrikant.



### Voorbeeld Dell



Dell weet computerwinkels te omzeilen en verkoopt zijn systemen direct aan klanten. Dit bevordert de klantloyaliteit en Dell heeft directe toegang tot informatie over klanten.

ontwikkeld door InnoValor

