

INLEIDING

Welk antwoord krijg je als je iemand vraagt wanneer een bedrijf het goed doet? Negen van de tien keer krijg je te horen dat een bedrijf het goed doet als het een hoge omzet heeft en veel winst maakt. Heel begrijpelijk, en ook volgens mij is er geen andere manier om een bedrijf te waarderen dan op basis van geld. Met deze beoordelingsmethode in gedachten is het verdienmodel van een onderneming essentieel, het bepaalt hoe ze haar geld verdient. Een bakker kan losse broden verkopen, maar ook abonnementen op brood. Het ene verdienmodel kan lucratiever zijn dan het andere.

Naast het verdienmodel kennen we ook het businessmodel. Om misverstanden te voorkomen: een verdienmodel is een onderdeel van het businessmodel, het laatste is breder. Je spreekt van een businessmodel wanneer het erom gaat hoe een bedrijf toegevoegde waarde creëert, communiceert en levert. Het businessmodel is opnieuw op de kaart gezet door Österwalder en Pigneur die in 2010 hun populaire

Business Model Canvas lanceerden. Wellicht heb je al eens met de negen bouwstenen van dit model gewerkt. Je kunt het verdienmodel zien als één onderdeel van het businessmodel, maar in mijn ogen is het wel het belangrijkste: het bepaalt hoe een onderneming haar geld verdient. Kun je een beter verdienmodel toepassen voor de producten of diensten die je aanbiedt? Kun je misschien zelfs meerdere verdienmodellen toepassen? Dan kun je misschien meer geld verdienen. Daarom heb ik dit boek geschreven: om je kennis te laten maken met de belangrijkste verdienmodellen, in de hoop dat je ze kunt toepassen in je organisatie en je succes zo kunt vergroten.

Nieuwe verdienmodellen

Sinds de opkomst van internet is het aantal businessmodellen sterk gestegen. Maar zijn er door internet ook nieuwe verdienmodellen gekomen? Het eerlijke antwoord daarop is: amper. De meeste nieuwe verdienmodellen zijn slechts variaties op bestaande modellen (aan het eind van dit boek zie je welke webbased verdienmodellen er zijn). Neem bijvoorbeeld het verdien-

model exclusiviteit: het maakt niet uit of je dit toepast als onlinewebshop of als fysieke winkel. Er wordt een product verkocht dat exclusief is, maar het bijbehorende verdienmodel is in de basis nog steeds het transactiemodel: de klant koopt iets en betaalt daar direct voor.

Nieuwe verdienmodellen ontstaan niet zomaar. Er wordt vaak gezegd dat iets een nieuw verdienmodel is, maar meestal betreft het een bestaand verdienmodel met een andere toepassing of een originele invalshoek, of er is een extra functie toegevoegd. Daarmee heb je nog geen nieuw model.

Met een nieuw businessmodel heb je ook niet automatisch een nieuw verdienmodel. Wanneer je bijvoorbeeld een nieuw klantsegment toevoegt, kan er nieuwe toegevoegde waarde ontstaan voor die klanten waardoor je businessmodel verandert. Maar waarschijnlijk zal de nieuwe klant op dezelfde manier betalen als alle andere klanten. Daarmee is je businessmodel aangepast, maar niet je verdienmodel.

Er is veel discussie over de verschillen en overeenkomsten tussen alle verschillende modellen. Voor dit boek heb ik een lijst met verdienmodellen opgesteld die in mijn ogen de belang-

rijkste zijn. Maar er zullen mensen zijn die zeggen dat sommige modellen in werkelijkheid businessmodellen, communicatiemodellen of financieringsmodellen zijn. Ik vind deze discussie niet zo interessant. Ik vind het belangrijker dat jij een model in de praktijk kunt gebruiken, dan dat het de juiste naam heeft.

Er zijn bijvoorbeeld theaters die experimenteren met nieuwe verdienmodellen. Ze inventariseren de wensen en behoeften van hun klanten en bieden ergens in Nederland een arrangement aan (bijvoorbeeld inclusief diner en overnachting) dat voldoet aan die behoeften. Ze bieden in feite een soort personal shopping. Dit valt onder het makelaarsmodel, omdat de theaters vraag en aanbod bij elkaar brengen. Dit is voor de theaters een nieuw verdienmodel dat ze naast hun standaard transactiemodel willen gaan inzetten, waardoor ze meer omzet kunnen realiseren. Maakt het uit hoe de theaters dit model noemen, het personalshoppingmodel, het makelaarsmodel of het arrangementenmodel? Ik denk het niet, als het maar werkt.

Volgens Gartner, 's werelds grootste advies- en onderzoeksbureau voor ondernemers, bestaat de volgende generatie bedrijfs- en verdienmo-

dellen uit hybride modellen met een combinatie van abonnementen en pay-as-you-go, die aanleiding geven tot alternatieve scenario's. Hierdoor kun je extra kosten in rekening brengen voor zaken zoals extra functies of meer bandbreedte. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat verdienmodellen en businessmodellen gaan integreren en/of elkaar gaan overlappen en dat het onderscheid waziger wordt.

Waar gaat dit boek over?

In dit boek vind je een overzicht van de negentien belangrijkste verdienmodellen. Van elk model beschrijf ik de toepassing, waar het bij past, hoe het werkt, welke aandachtspunten van belang zijn en welke kosten ermee gemoeid zijn om het model te implementeren.

Het boek bestaat uit drie delen. In het eerste deel lees je wat je allemaal moet weten over verdienmodellen: het is een theoriegedeelte dat geldt voor alle modellen. Als eerste geef ik in hoofdstuk 1 de omschrijvingen van een businessmodel, een verdienmodel en een inkomstenstroom. Welke trends invloed uitoefenen op verdienmodellen, lees je in hoofdstuk 2.

In het tweede deel staan alle verdienmodellen in chronologische volgorde. In de hoofdstukken 3 tot en met 21 beschrijf ik de verschillende modellen. Je ziet of een model door jou te gebruiken is, hoe het model feitelijk werkt, op welke onderwerpen je moet letten en welke kosten de implementatie mede bepalen.

In het derde deel laat ik zien waar je op moet letten bij de selectie en implementatie van verdienmodellen. Hoe je tot de keuze van een verdienmodel komt, lees je in hoofdstuk 22. Wil je weten hoe je het best een verdienmodel kunt implementeren, lees dan hoofdstuk 23. Misschien nog wel belangrijker of interessanter is de vraag hoe je met verdienmodellen kunt groeien in je onderneming; het antwoord lees je in hoofdstuk 24. Tot slot helpt hoofdstuk 25 je op weg om je eigen verdienmodel vorm te geven.

Voor wie is dit boek?

Dit boek kun je heel goed gebruiken als je bijvoorbeeld ondernemer, adviseur, financieel verantwoordelijke of organisatiedeskundige bent. Eigenlijk is het voor iedereen die iets

voor ondernemingen doet wat te maken heeft met omzet en winst. Dat betekent dus dat het is geschreven voor een breed publiek: iedereen, van de startende student tot de ervaren ondernemer, kan dit boek gebruiken en inzetten bij een studie, voor de continuïteit van een onderneming of om advies te geven aan bijvoorbeeld de raad van bestuur van een grote organisatie. Het is wel handig als je weet hoe ondernemingen in elkaar zitten en hoe een businessmodel werkt, maar je kunt dit boek ook zonder kennis van de financiële administratie en boekhouding gebruiken.

Dit is een handzaam boek waarmee je verschillende verdienmodellen op je onderneming kunt toepassen. Zo kun je snel beoordelen of een ander of een extra verdienmodel je onderneming verder kan helpen op weg naar je beoogde doelstellingen.





DEEL 1

ALLES WAT JE MOET WETEN OVER VERDIENMODELLEN

In dit eerste deel lees je wat de verschillen en overeenkomsten tussen business- en verdienmodellen zijn. Kort gezegd is een verdienmodel een onderdeel van een businessmodel. Vervolgens is de inkomstenstroom weer een onderdeel van je verdienmodel.

Door de komst van internet is er veel veranderd in de wijze waarop we met elkaar omgaan en in de technische mogelijkheden, waardoor we op andere manieren zaken zijn gaan doen met elkaar. Deze ontwikkeling staat zeker niet stil en in hoofdstuk 2 ga ik hierop in. Daar lees je ook welke trends er zijn en wat de invloed daarvan kan zijn op verdienmodellen.

HOOFDSTUK 1

WAT IS EEN VERDIENMODEL?

Op basis van een businessmodel kun je naar een organisatie kijken en haar analyseren. In het businessmodel wordt ook aangegeven op welke manier de organisatie geld verdient; dit is het verdienmodel. Als derde wordt er ook nog wel eens gekeken naar de inkomstenstroom van een organisatie. Deze omschrijvingen leggen het kort uit:

- Een businessmodel is de manier waarop een organisatie op een transparante manier waarde creëert, communiceert en levert.
- Een verdienmodel is de manier waarop een organisatie geld verdient.
- Een inkomstenstroom is de manier waarop een organisatie geld binnenkrijgt.

Een *businessmodel* is het meest complete overzicht waarin je kunt zien wat een organisatie doet om de continuïteit te waarborgen. Er zijn diverse manieren om een businessmodel te

beschrijven; dat van Österwalder en Pigneur wordt op dit moment het meest gebruikt en bestaat uit negen bouwstenen. Het invullen van deze negen bouwstenen gaat in een specifieke volgorde: Klantsegmenten, Waardepropositie, Klantrelaties, Kanalen, Inkomstenstromen, Kernactiviteiten, Mensen & middelen, Strategische partners en Kostenstructuur. Wanneer in een van de bouwstenen een wijziging optreedt vanuit bijvoorbeeld een andere klantbehoefte, door nieuwe wet- en regelgeving of vanwege nieuwe technologieën, kan dat effect hebben op een of meer van de andere acht bouwstenen. Op deze manier kunnen makkelijk meerdere prototypen worden uitgedacht om het businessmodel te blijven ontwikkelen, bijvoorbeeld hoe een brouwer bier produceert of een telecomaandieder communicatiemogelijkheden aanbiedt.

Het *verdienmodel* geeft aan hoe een organisatie haar geld verdient. Daarmee is het verdienmodel een onderdeel van het businessmodel, want het geeft aan op welke manier een organisatie binnen het businessmodel een of meerdere geldstromen heeft om toegevoegde waarde te creëren, te communiceren en te leveren, bij-

Heeft jouw onderneming wel het beste verdienmodel? Er zijn modellen waarmee je misschien meer kunt omzetten. Maak kennis met het abonnementsmodel, het lokaasmodel en nog twintig verdienmodellen waarmee je nieuwe markten kunt aanboren.

Marijn Mulders is gespecialiseerd in veranderingsmanagement en businessmodellen. Hij doceert aan de Avans Hogeschool en coacht individuele personen en organisaties en geeft trainingen in het bedrijfsleven.

Weinig tijd, maar veel ambities? Informeer jezelf snel en grondig met de boeken in de 60-minutenserie.



9 789461 263049

