

# Foresight, Insight, Innovation\*

# Business Model Generatie

(naar Osterwalder & Peigneur (2009), Business Model Generatie; ISBN 9789013074086)

## H. Kernpartners

Omvat het netwerk van leveranciers en partners die zorgen dat het businessmodel werkt

- Wie zijn de partners/leveranciers?
- Welke resources halen we daar?
- Welke kernactiviteiten voeren zij uit?

Motivaties voor partners/leveranciers:

- optimalisering & schaalvoordelen
- beperking risico's en onzekerheid
- acquisitie van resources en activiteiten

## F. Kernactiviteiten

Omvat de activiteiten die moeten worden uitgevoerd om het business model te laten werken.

- Welke kernactiviteiten uitvoeren:
- onze waardeproposities?
  - onze kanalen?
  - onze klantrelaties?
  - onze inkomstenstromen?

- Categorieën activiteiten:
- productie
  - probleemoplossing
  - platformnetwerk



## B. Waardepropositie

omvat de aansprekende belofte aan klanten die wordt ingelost en gewaardeerd

- Welke waarde leveren we aan de klant?
- Welk probleem helpen we oplossen?
- In welke klantbehoeften voorzien we?
- Welke bundel van producten & diensten bieden we elk klantsegment?
- Hoe integreert de waardepropositie met het business model?

- Welke waarden adresseren we?
- haalbaarheid (prijs, snelheid, service)
  - kwaliteit (design, betrouw)

Mogelijke elementen:

- nieuwheid
- performance
- customizatie
- 'de klas kieren'
- design
- marktcapitaal
- prijs
- kostenreductie
- risicoreductie
- toegankelijkheid
- gemak/bruikbaarheid



## C. Klantrelaties

Omvat de aard van de relatie met klantsegmenten i.r.t klantstrategie

- Wat verwachten de klantsegmenten over het type relatie dat we aangaan en onderhouden?
- Wat zijn de kosten/baten van de beoogde relatie?
- Hoe integreert de relatieaanpak met het business model?

Klantstrategieën:

- acquisitie
- loyaliteit
- cross-up-/diep selling

Typen klantrelaties:

- persoonlijk
- selfservice
- geautomatiseerd
- communities
- coöperatie



## D. Kanalen

• omvat de wijze van communicatie met, en levering aan de klantsegmenten

- Via welke kanalen bereiken we de klant?
- Hoe zijn de kanalen geïntegreerd?
- Wat is de effectiviteit van de kanalen?
- Welke kanalen zijn meest kostenefficiënt?
- Hoe passen de kanalen in de klant routines?
- Hoe organiseren we de kanalen (zelf/via partners)
- Hoe integreren de kanalen met de rest van het business model?

Kanaal fasen, o.a.:

- awareness
- oriëntatie/selectie
- aankoop
- aflevering
- after sales/service

Kanaal typen, o.a.:

- click
- call
- face



## A. Klantsegmenten

Omvat de te onderscheiden klantprofielen waar het business model waarde aan wil leveren

Welke klantgroepen:

- verisen & rechtvaardigen een afzonderlijk aanbod
- te bereiken via verschillende kanalen
- verisen verschillende soorten relaties
- verschillen substantieel qua winstgevendheid
- verschillen in bereidheid te betalen voor aspecten van het aanbod

- Voor wie creëren we waarde?
- Wie zijn onze belangrijkste klanten?

Wat is het type markt?

- Massamarkt
- Nichemarkt
- Gesegmenteerd
- Gediversifieerd
- Multi-sided platforms



## I. Kostenstructuur

Omvat alle kosten die moeten worden gemaakt om het businessmodel te laten werken.

Wat zijn de belangrijkste kosten die inherent zijn aan ons businessmodel?

- Welke kernmiddelen/resources zijn het duurst?
- Welke kernactiviteiten zijn het duurst?

Waarom is relatie tot het businessmodel de aard van de kostenstructuur gedomineerd door:

- Kostenminimalisatie (operational excellence)?
- Waardeoptimalisatie (product leadership / customer intimacy)?

Kernkarakteristieken kostenstructuur:

- Vaste vs. Variabele kosten
- Schaal vs. Scopevoordelen



## E. Inkomstenstromen

Omvat de cash die een bedrijf genereert per klantsegment o.b.v. eenmalige en/of terugkerende betalingen

• Voor welke waarde is een klant echt bereid te betalen? Op welke wijze? En hoe draagt de inkomstenstroom bij aan de totale inkomsten?

- Wat is het verdienmodel (incl. hetbomen)?
  - goederen, gebruik/afwa, abonnementsgebonden, uitlenen/lenen/leasen/ licentieverlening/brokerage fees/bedragen
- Wat is het prijsmodel?
  - Vaste prijsstelling, adviesprijzen/catalogus, productmerk afhankelijk, klantsegment afhankelijk, volumeafhankelijk
  - Dynamische prijsstelling, onderhandeling, yield management, real-time markt, veilingen

