

Business Model Canvas

Evert Moolhuijsen



Business Model Canvas



... even voorstellen



- TU Delft
 - Luchtvaart- & Ruimtevaarttechnologie
 - Materiaalkunde
- TNO Lastechnologie
- Directeur InnovatieCentrum
- Directeur Syntens
- De Innovator sinds 2004

Evert Moolhuijsen

Urban Sketching
Zeilen
Lezen

Wandelen
Hardlopen

Hardlopen



Hobbies



Business Model Canvas
Voorbeelden

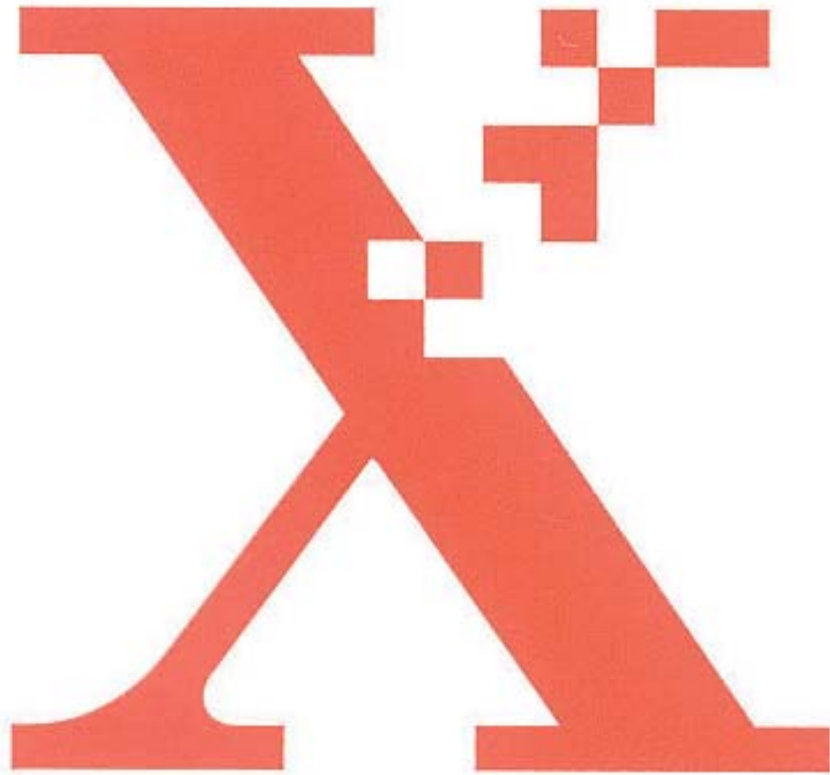
Verdienmodellen (kort)
Nog wat meer voorbeelden

Zelf aan de slag
Reversed Business Model

Business Model Innovatie
Capabilities Analysis

Three Horizons

... het verhaal



- Niets nieuws
- Steeds meer hét concurrentievoordeel
- Vervanging voor strategievorming
- Veel Businessmodel Raamwerken
- Business Model Canvas

Businessmodel Innovatie

Een verandering
buiten, zal moeten
leiden tot een
verandering binnen



verandering binnen

De wereld verandert ...

Andere tijden ...

Ander Businessmodel

versheidsdatum ... 3 jaar



Ingeslapen branches
Tegenwind
Veel dynamiek
Structurele veranderingen

Omgevingsanalyse:

- Wat is er veranderd?
- Wat zijn de trends?

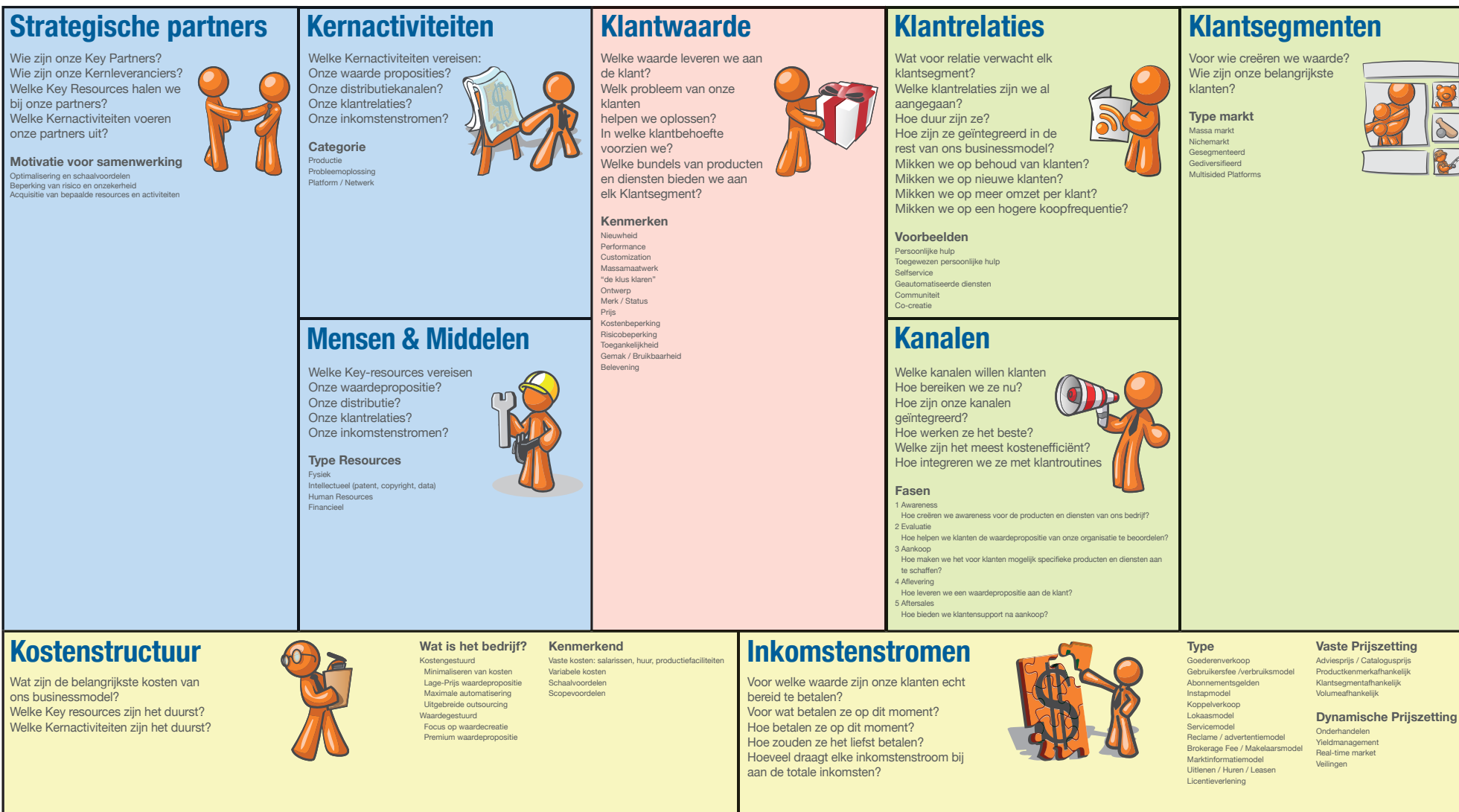
Wanneer loont het?



The More Things
Change ...
The More They Stay The
Same ...

Bon Jovi

Business Model Canvas



Voorbeelden: Grote bedrijven

(Makkelijker uit te leggen)

(Makkelijker uit te leggen)

Even snel werken
met de poster
Twee voorbeelden

- Rolls Royce,
- Nespresso



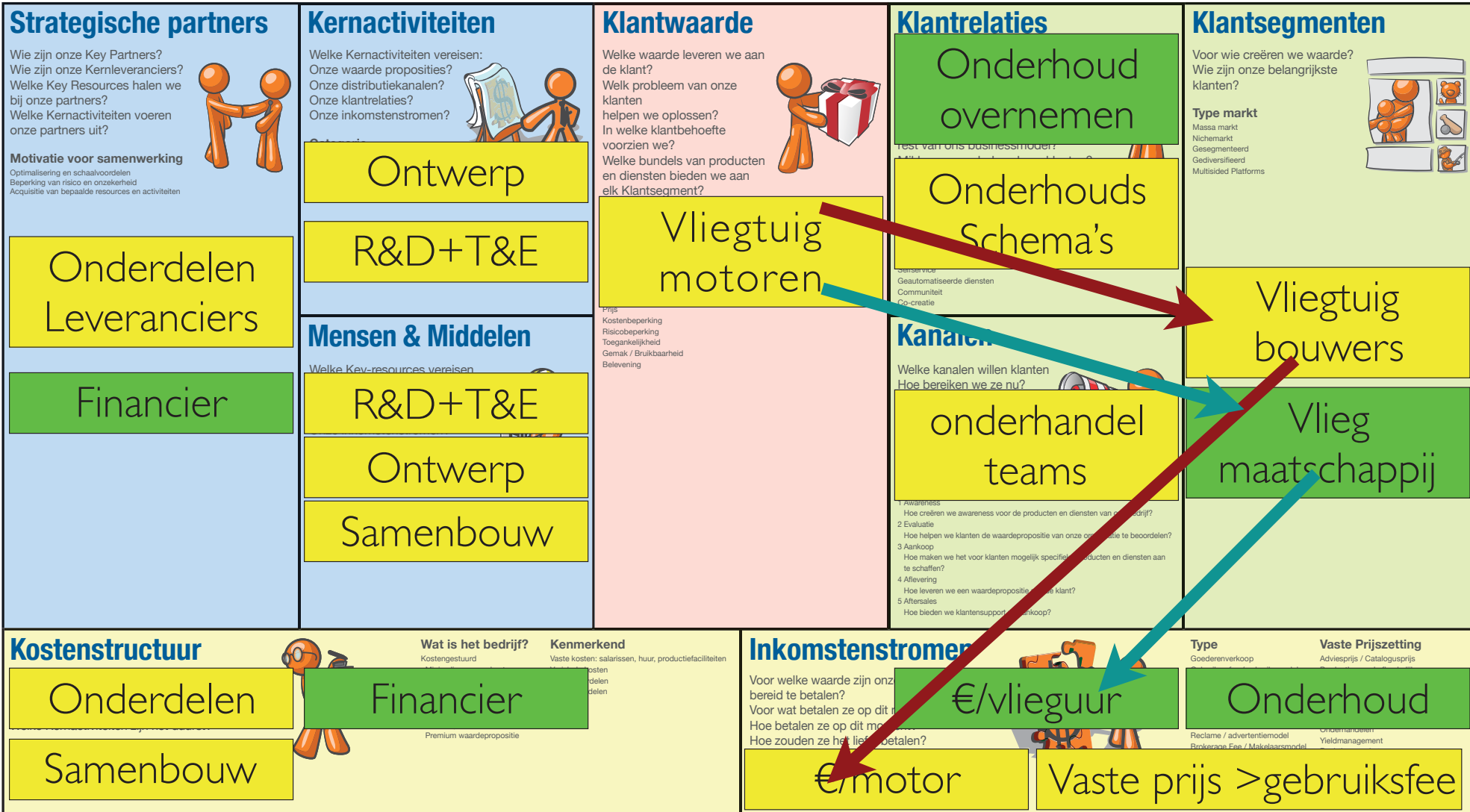
Business Model Canvas



Alleen tegenwind
brengt een vlieger
omhoog

Rolls Royce

Business Model Canvas



Rolls Royce



- Vaste prijs > gebruiksfee
- Van Investeringsbegroting naar Exploitatiebegroting
- Innovatie werkt voor RR
- Keten is veranderd !!!

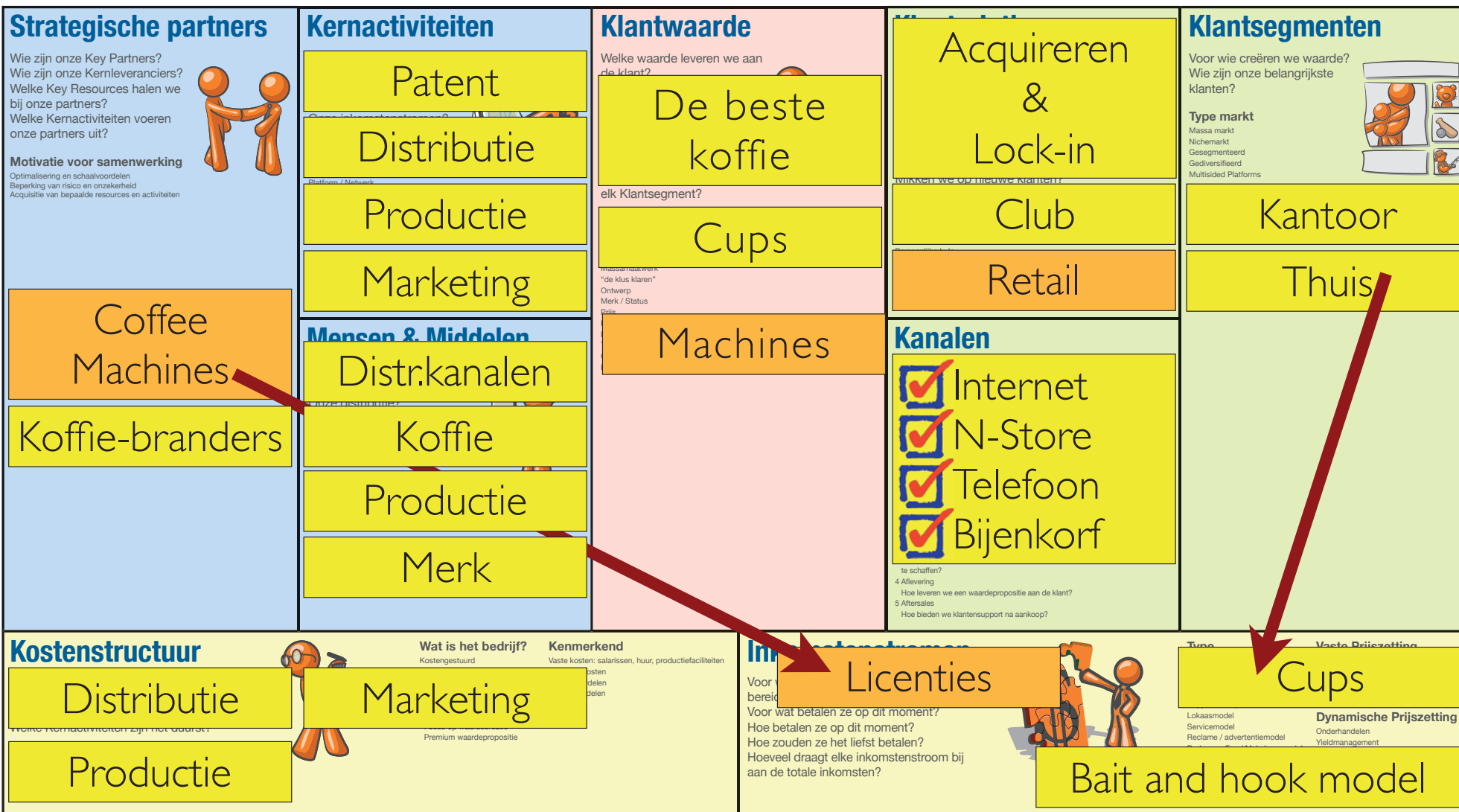
Rolls Royce



Samenwerking is
vaak de basis voor
innovatie

Nespresso

Business Model Canvas



Nespresso





- Variant Bait & Hook
- Patent als beveiliging
- Senseo van DE
- Nescafé als vechtmerk
- Broedermoord in koffie
- DE-Sarista € 250

Nespresso

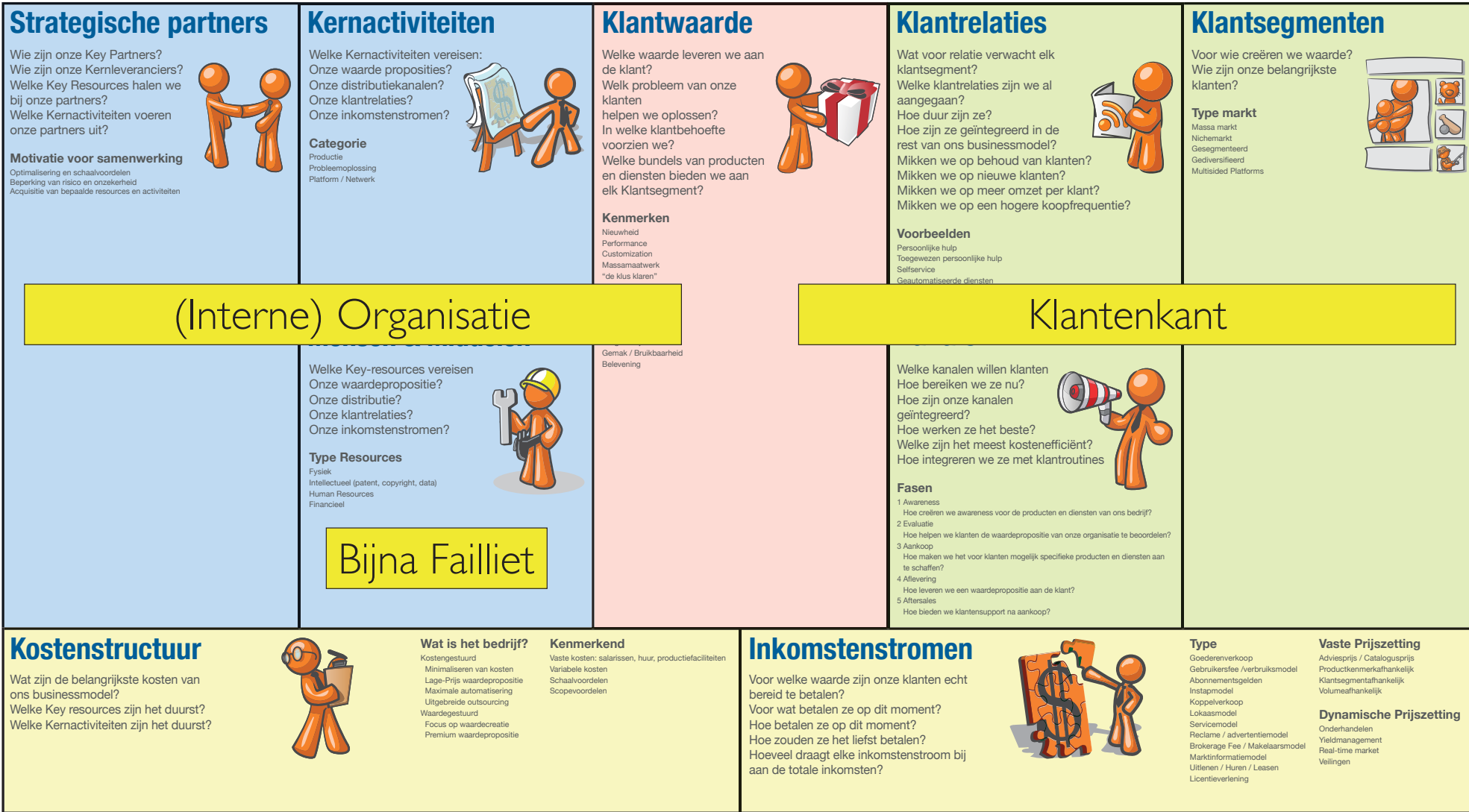
De wereld verandert ...

Andere tijden ...

Ander Businessmodel

versheidsdatum ... 3 jaar

Business Model Canvas



Waar beginnen?

Hoe verkrijgen
we onze
inkomsten?



Verdienmodellen



Jong vakgebied
Weinig literatuur
Niet alleen over geld

Verdienmodellen



Directe verkoop
Verbruiksmode
Abonnement
Freemium
Koppelverkoop
Lokaasmodel
Servicemodel
Advertentie's
Makelaarsmodel
Informatiemodel
Huren / Leasen
Licentie's

Licentie's

Verdienmodellen



Vaste Prijszetting

- Adviesprijs / Catalogusprijs
- Kenmerk-afhankelijk
- Klantsegment-afhankelijk
- Volume-afhankelijk

Dynamisch Prijszetting

- Onderhandelen
- Yield-management
- Real-time market
- Veilingen

• Veilingen

Prijszetting



Vooraf (postzegels)
In Termijnen
Na Prestatie
Succes afhankelijk
No Cure; No Pay
etc ...

Betaling

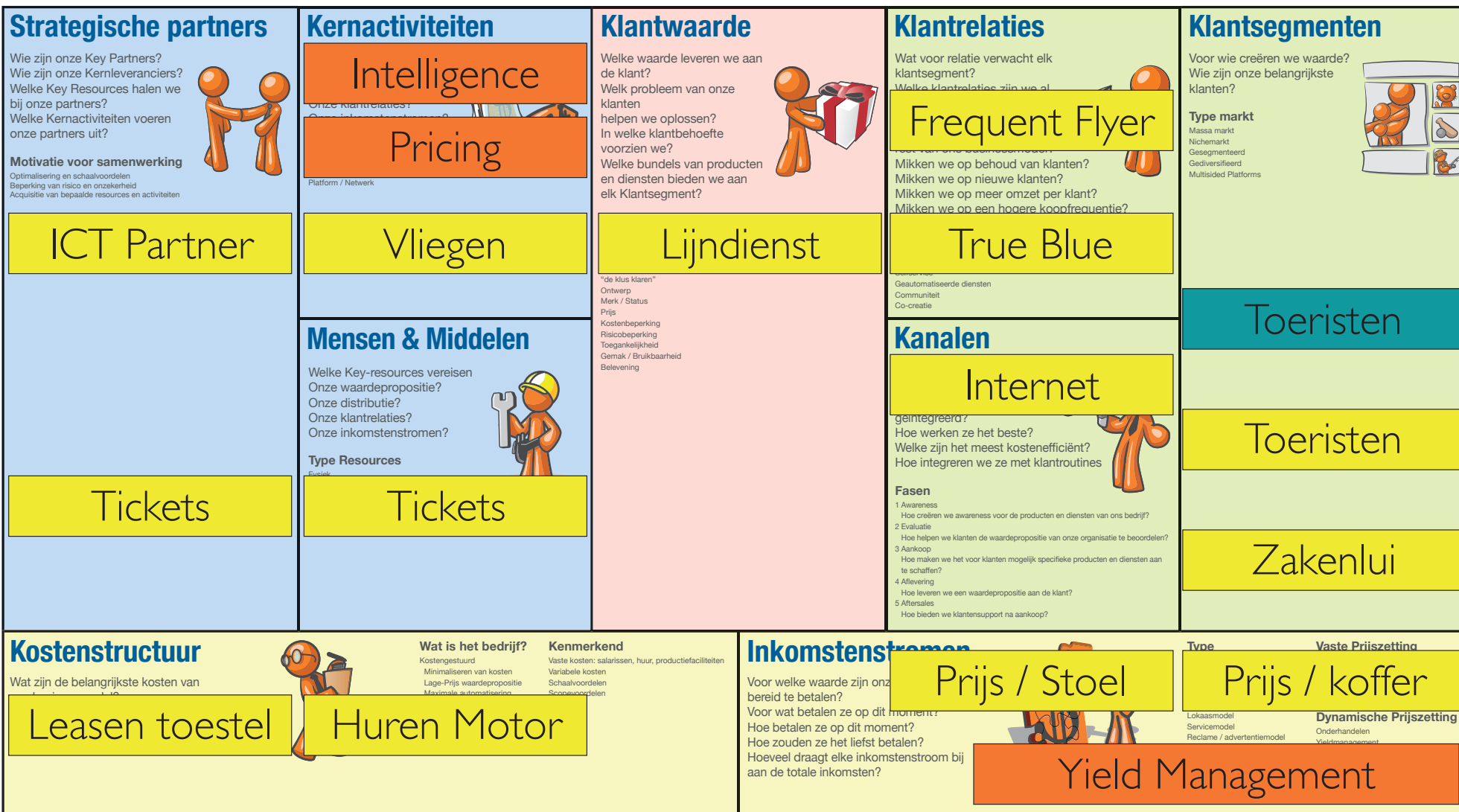


Andere vorm
van prijszetting

- Yield Man
- Revenue Man
- Surge Pricing

KLM

Business Model Canvas





Spelen met schaarste ...

- Yield Management
- Revenue Management
- Surge Pricing (Disney)

Nadelen

- Imago
- Ergernis

Klant is vaak al rijp

- Zwarte Markt

Steeds meer toegepast:

- Hotels & Vakantieparken
- Medicijnen ?

- Medicijnen ?

Yield Management



- technologie-trends
- consumenten-trend
- wat een bedrijf wil

Verdienmodellen gedefinieerd door ...



Google

- zoekers
- adverteerders

School

- leerlingen
- ministerie

Krant

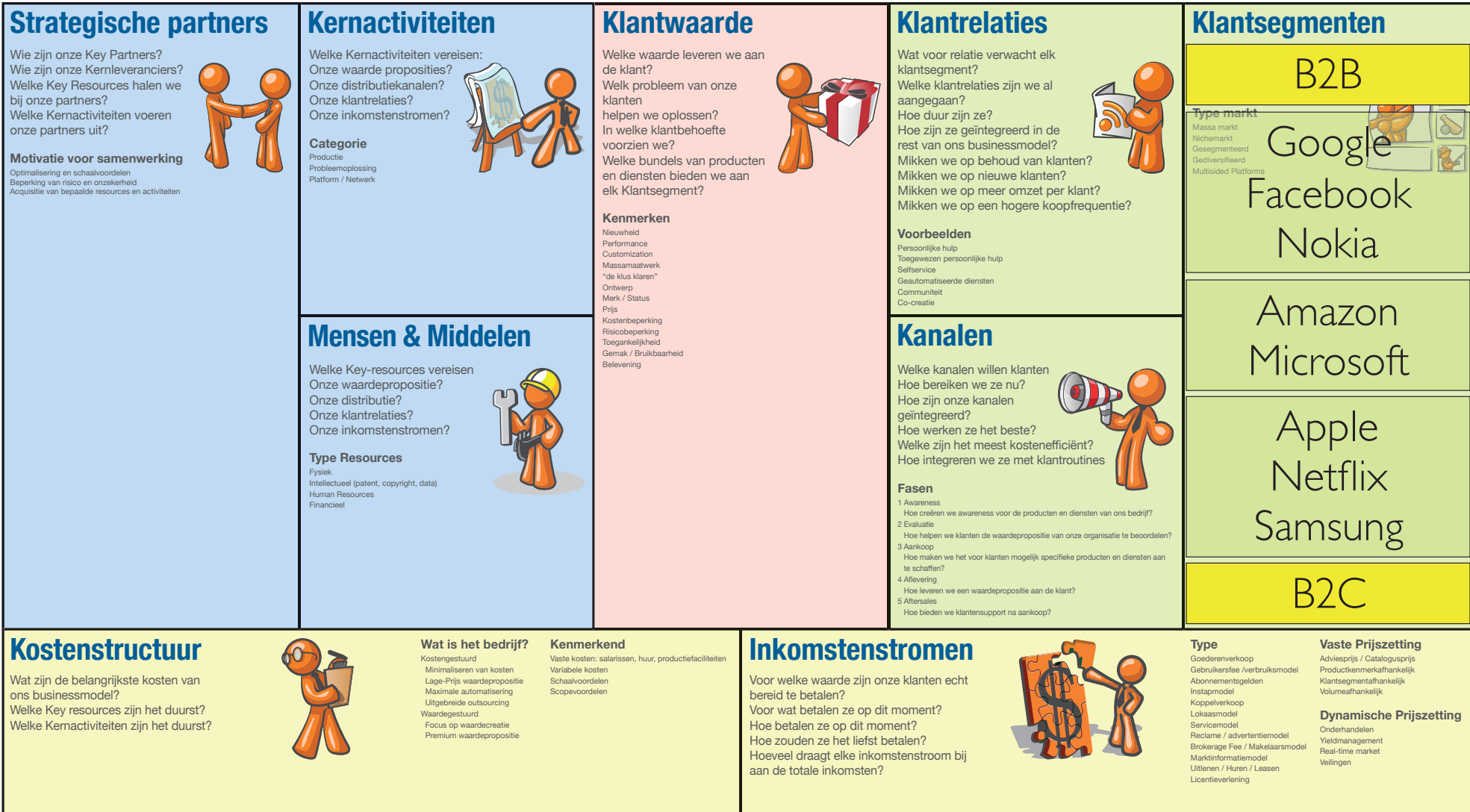
- lezers
- adverteerders

Maatschappelijke org.

- klanten
- rijk >> 400 gemeenten

Double Sided Businessmodel

Business Model Canvas



Durf te
innoveren
Durf iets
nieuws te doen

metro 

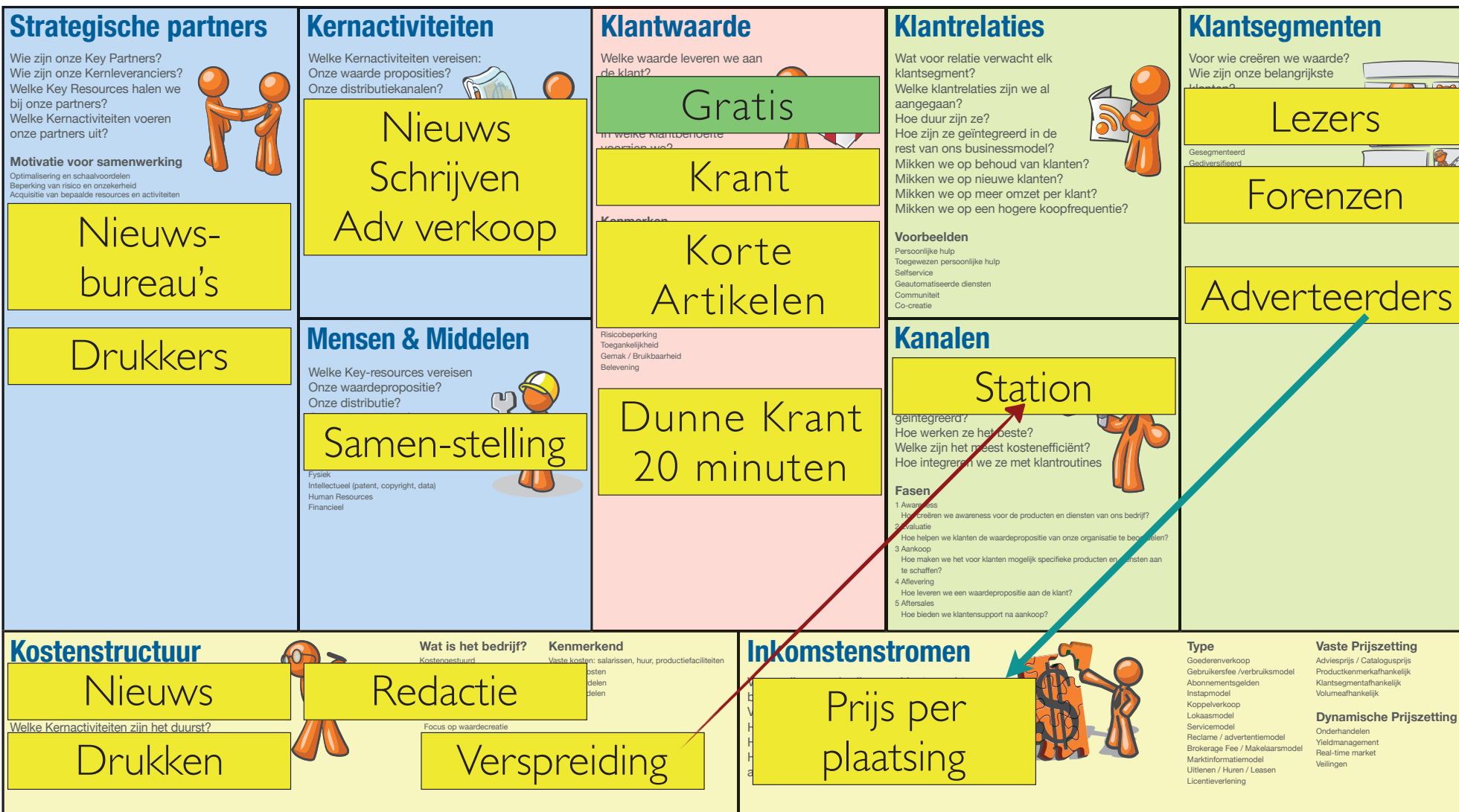
DONDERDAG 29 JANUARI 2009 • WWW.METRONIEUWS.NL

Studentmobiel.nl
GRATIS Laptop
Acer 5230 Laptop of Samsung B130
1 GB werkgeheugen
150 GB schijf
DVD brander
WLAN-kaart
Windows Vista
GEHELE CONTRACT:
€ 18,-!
Inclusief 150 minuten / 300 SMS
per maand
Surf naar Studentmobiel.nl/Laptop
of bel 070-301 0 301 OP=OP!

Wonderdag
29
01
09
SPIT
Nieuws & 
spitsnieuws.nl
veilinghuizen
Is Johnny de Mol
spit

Metro

Business Model Canvas



The logo for Metro Holland is displayed on a dark green background. The word "metro" is written in a white, lowercase, sans-serif font. To the right of "metro" is a white globe icon with a grid of latitude and longitude lines. Below "metro" and the globe, the word "HOLLAND" is written in a white, uppercase, sans-serif font.

metro
HOLLAND

Volledig ontwikkeld
Consequent
Succesvolle start

TMG

CULTUUR !!!

Metro

Shifts happen

eigenschap

Managementboek

HET CHECKLISTBOEK VOOR MANAGERS EN LEIDINGGEVENDEN IAN MACKAY

STEPHEN R. COVEY

Prioriteiten

ROBERT S. KAPLAN/DAVID P. NORTON
OP KOP MET DE BALANCED SCORECARD

Checklisten

voor project- en programmamanagement

Rudy Kor
Gert Wijnen

LEREN

VERANDEREN

e Caluwé
/ermaak

Block

Feilloos adviseren

JOHN KOTTER
& HOLGER RATHGEBER

ONZE IJSBERG SMELT!

Arend Ardon

DOORBREEK DE CIRKEL!

JIM COLLINS GOOD TO GREAT

Joep P.M.
Schrijvers

Hoe word ik een rat?

De kunst van het konkelen
en samenwerken

STEPHEN R. COVEY

De zeven eigenschappen van effectief leiders

ACHTEN

geluksfabriek

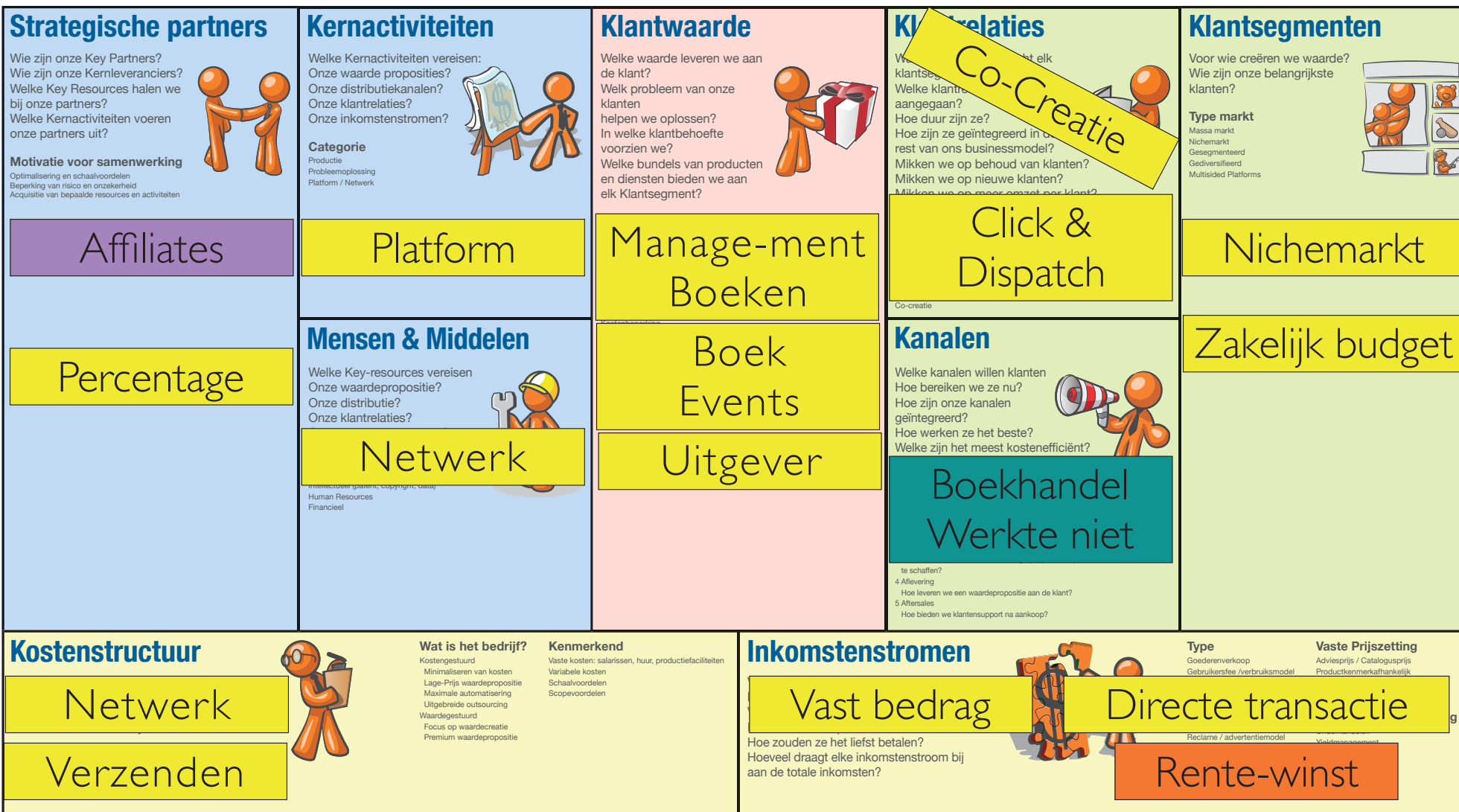
De Kernkwaliteiten van het Enneagram

in Have, Suzanne Weusten en Joep Bolweg

Gebruikelijke kanalen vaak
verstopt

verstopt

Business Model Canvas





Van

- knagen aan de omzet bij de boekhandel

naar

- markt dominant
 - nu zelf onder druk

Uitbreidingen

- Boekmagazine
- Boek events
- Uitgever

• Uitgever

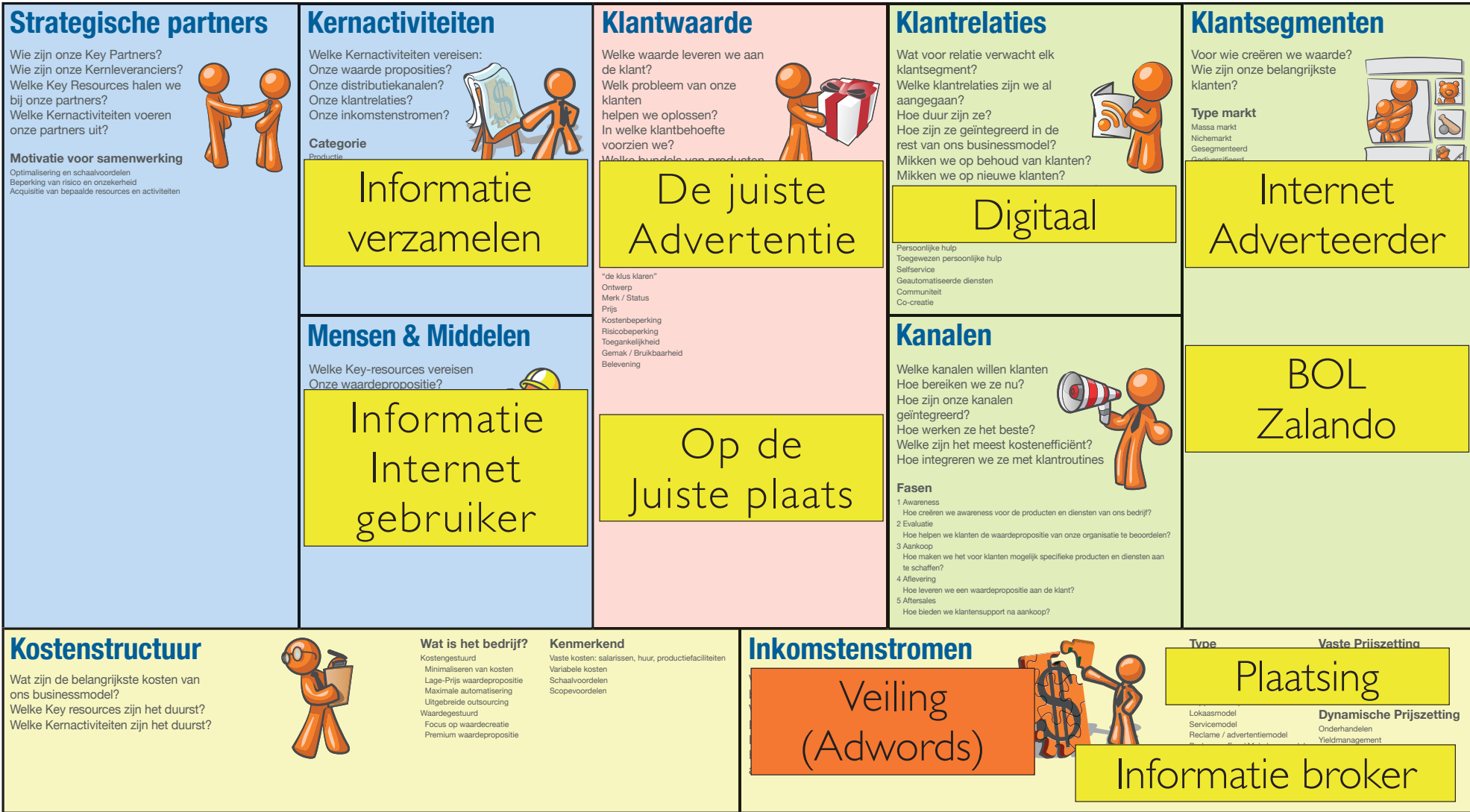
managementboek.nl



Wie kent
Double Click?

Doubleclick

Business Model Canvas





Onderdeel van Google
Het Cookie-Monster

Informatiemodel
Continu veilingmodel

Beleving is overal anders

- Cultuur
- Gewenning

• Gewenning

Double Click

Groeien in de
crisis



Hilti



Omgevingsanalyse

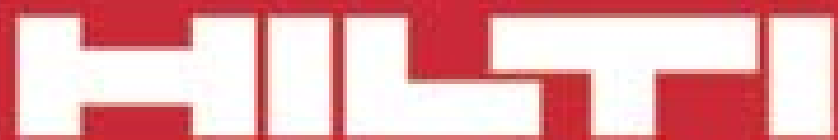
- Sterke concurrentie uit Azië
- Toegevoegde waarde niet zichtbaar
- Slecht onderhoud
- Kosten voor beheer onnodig hoog
- Toenemende dynamiek
- en nog veel meer ...

• en nog veel meer ...

Hilti

Business Model Canvas



The HILTI logo is displayed in white, bold, uppercase letters on a dark red rectangular background. The letters are stylized with a slight shadow effect, giving them a three-dimensional appearance. The background is a solid, deep red color.

Van Productleverancier
naar dienstverlener

Versimpeling van complexiteit

Essentie komt boven

Dwingt tot focus

De kern van een businessmodel

Businessmodelinnovatie

Dynamische Branches volgen
Bedrijf volgen
Reversed Business Model Canvas

Oefenen



Finance
Food
Education

Disrupted sectors of industry

PayPal 50 miljard
Stripe 5 miljard
Square 3 miljard
LendingClub 3 miljard
CreditKarma 3 miljard
Applepay
Google Wallet
Alipay
Looppay
Intuit GoPayment
Braintree
Zuora
Adyen 2,5 miljard
Avangate
2Checkout
... En nog 25.000 anderen



Financien



AH2go
Hello Fresh
Mathijs Maaltijdbox
Picnic
EKOnoom
Allerhande
Streekbox
Odin
Vitatas
de Krat
BeeBox

Ingrediënten



Thuisbezorgd - NL
Deliveroo - Rooboxes - GB
Foodora - D
Ubereats - USA

Just Eat - GB
Delivery Hero - D

(bezorgers, service)

Kant en klaar voedsel

MOOC's

Coursera
edX

Udacity

Udemy

VentureLab

NovoEd

Stanford Online

Harvard

FutureLearn



Educatie

A black and white close-up portrait of David Bowie, looking directly at the camera with a serious expression. The lighting is dramatic, highlighting his facial features against a dark background.

We kijken
allemaal naar
hetzelfde,
maar zien
allemaal iets
anders

*“The only art I’ll ever
study is stuff that I
can steal from.”*

—David Bowie

Volg eens een paar inspirerende bedrijven ...

19 restaurants
Beperkte kaart 8-8-8
Geportioneerd

- Vergelijk Jamie Oliver

Internet boeken

- Predictive Analysis

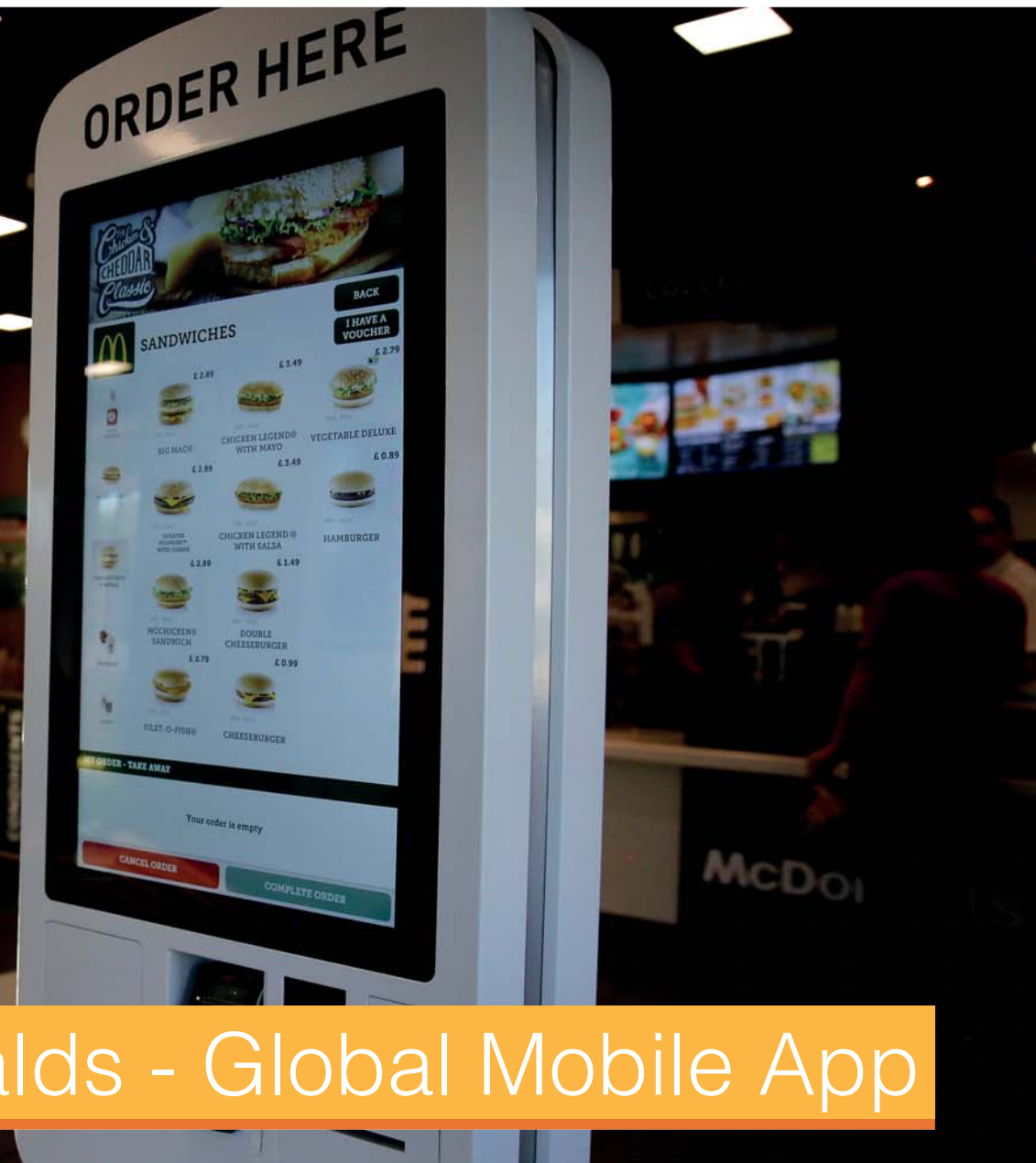
Vaste prijs
Verdiepingen

Humphreys - Innovatie achter de schermen



- Fastfood nog sneller
- Einde aan wachtrijen
- Contact met klanten buiten restaurant
- Gepersonaliseerde aanbiedingen (data)

Up-Sell >> Next-Sell



McDonalds - Global Mobile App

A photograph of a ZARA store at night. The store's facade is illuminated, with the word "ZARA" in large, white, illuminated letters. The building has a modern, textured facade. The entrance is visible, showing mannequins in the window display.

ZARA

Snelheid (doorlooptijd)

- Eerste ontwerp
- Ontwerpers, data gisteren
- Varianten op succes
- Productie dichtbij 2-3 Wkn
- Twee collectie's / week

Laagste inventaris (eind jr)
60 % kortere doorlooptijd

ZARA - Meer Data, Minder Bazen

The image shows the exterior of an Amazon Go store at night. The store's name, "amazon go", is illuminated in white on a dark background. Below the name is a decorative wall with a grid of small, glowing lights. To the left, a sign lists menu items: "NO-LINE", "BREAKFAST", "LUNCH", "SNACKS", "GROCERY", "ESSENTIALS", and "DINNER".

amazon go

Geen rijen
Geen Kassa

Nu in Beta
Gezichtsherkenning

Kinderen !!!

Amazon GO (Whole Foods)

Business 2 Consumer

- Zichtbaar; Oplossing is te herkennen

Business 2 Business

- Minder zichtbaar; zelfde oplossingen, maar nu moeilijker zichtbaar
- Bloomberg (€30 / jaar)
- Wired (€20 / jaar)
- Wired (€50 / jaar)

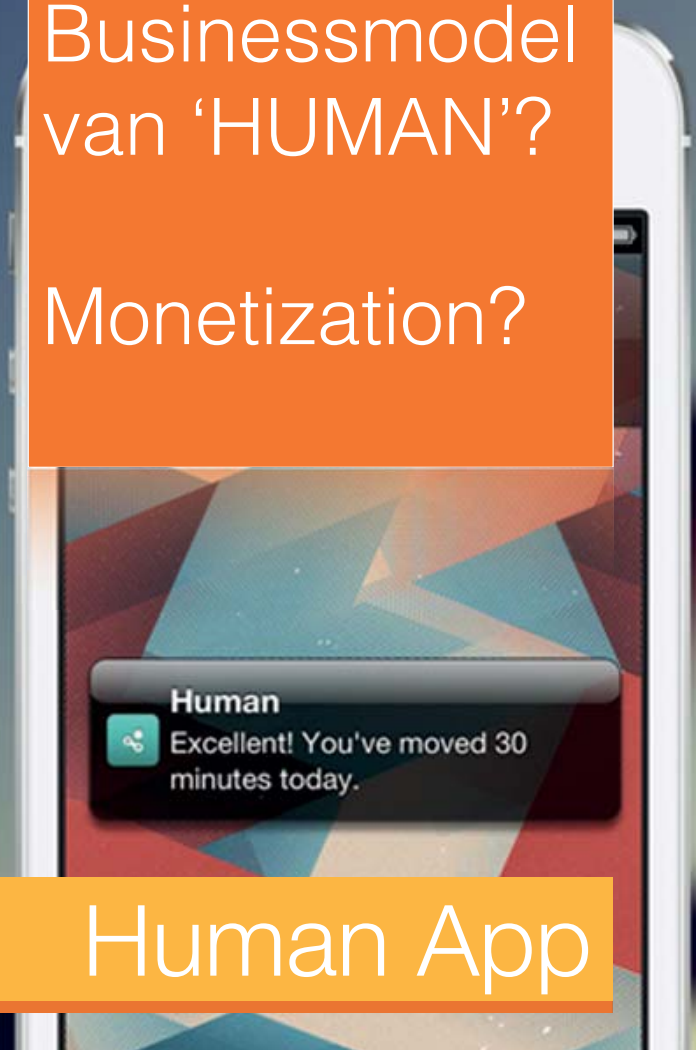
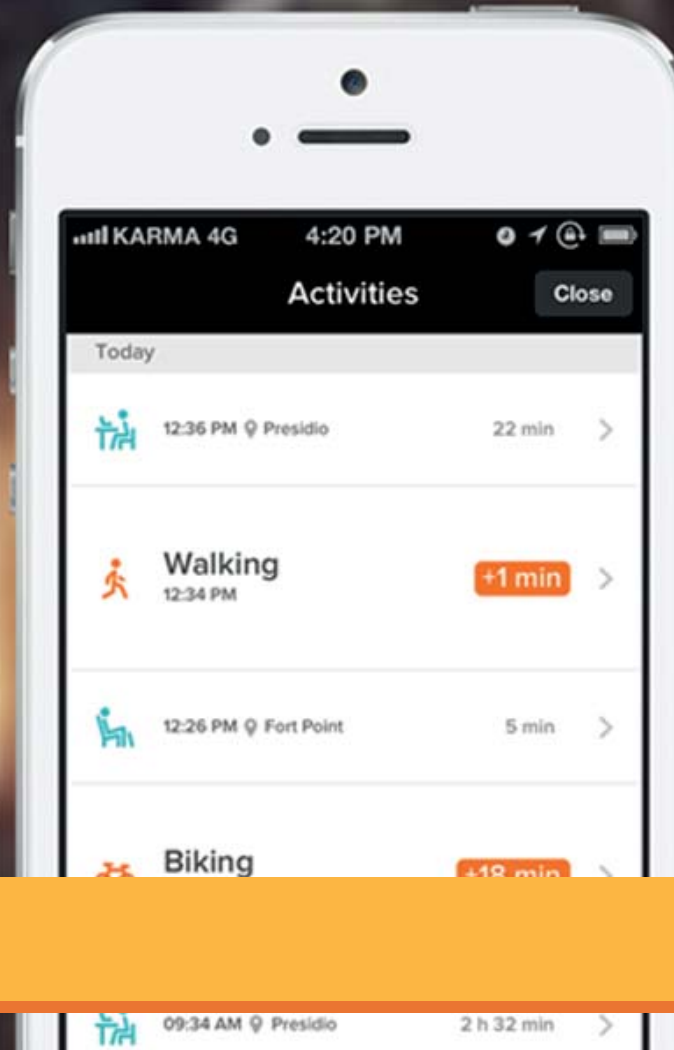
Move 30 minutes, every day.
It's the *easiest* way to get healthy.

Track all your daily
activities *automatically*.

Get notified when

Wat is het
Businessmodel
van 'HUMAN'?

Monetization?



Human App

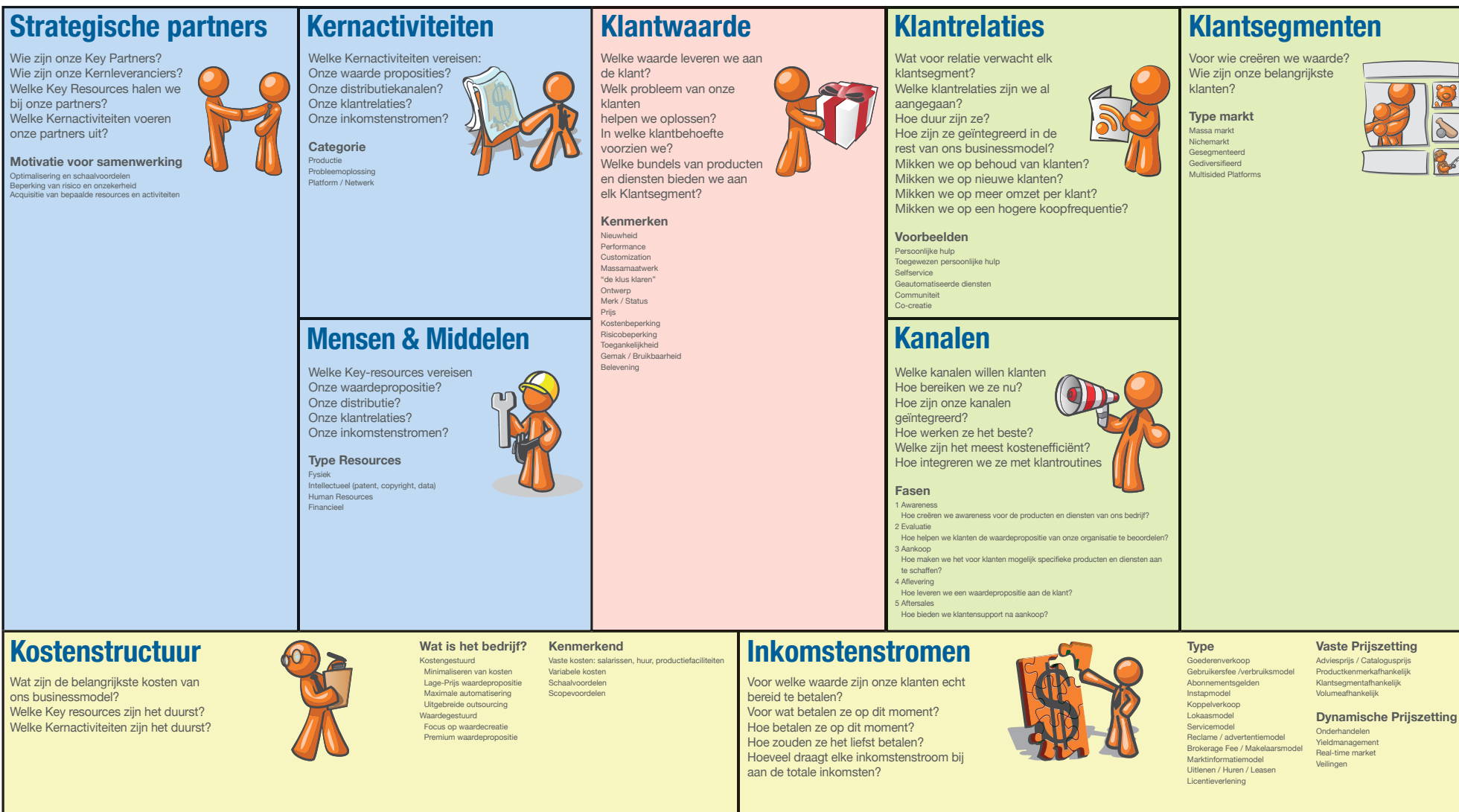


Oefenen op
bekende
bedrijven of
organisaties


Reversed Business Model Canvas

Business Model Canvas

Business Model Canvas



TIPS !!!

A photograph of Wayne Gretzki, a former NHL player, skating on the ice. He is wearing a blue and orange Edmonton Oilers jersey with the number 9 and a captain's 'C' on his chest. He is holding a hockey stick and looking towards the left. In the background, other Oilers players are visible, and a white banner with the text 'THE NEW 04 F-15' is partially visible. An orange text box is overlaid on the left side of the image.

‘Skate to where
the puck is
going;
Not to where it
is’

Wayne Gretzki

A red tennis racket is shown in motion, with a yellow tennis ball in the center of the strings. The background is a solid blue color. The racket's frame is red with white stripes, and the strings are white. The ball is bright yellow and appears to be in the middle of a swing.

Zoek de
Innovation
Sweet Spot

Hoeveel accepteert jouw klant?



Rolls Royce
Nespresso
Metro
Orpheo
Managementboek
DoubleClick
KLM
S2M
Hilti

Hilti

voorbeelden



Google
Apple
Samsung
Zara
Über, Lyft, Taxify
Amazon, BOL
Tesla
Apple Watch
Albert Heijn
Dopper
HEMA
Blokker
C&A

A&C

Kies een 'bekend' bedrijf of een onderdeel

Single, double en multisided
Onderdeel van Ecosysteem
Steeds complexer
Internet vast onderdeel

Trends in Businessmodellen



Een Business Model is meer dan 'n middag brainstormen

Innovatie van je Business Model



De vijfde versie
begint er goed
uit te zien

Innovatie van je Business Model

Inzoomen

Capabilities Analysis

Customer Journey

Uitzoomen

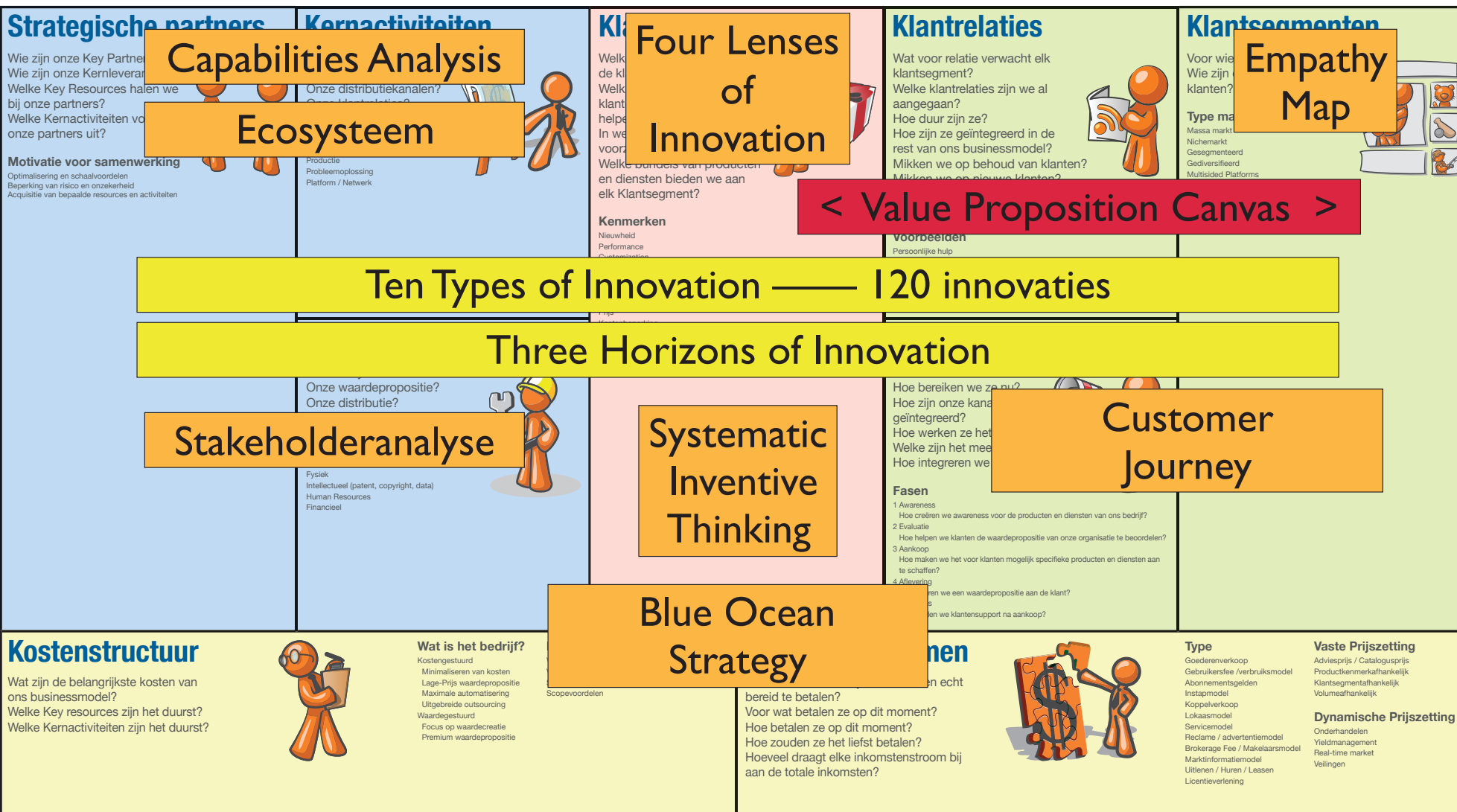
Trendanalyse

Three Horizons

Three Horizons

Inzoomen ... Uitzoomen

Business Model Canvas





- je middelen anders durven inzetten
- inspelen op (latente) behoeften van je klant
- vast geroeste gewoonten ter discussie stellen
- signaleren en inspelen op trends

Business Model Innovatie



Samenwerken
Nieuwe vormen
Bedrijf kent geen grens
Expertise elders
vandaan

je middelen anders durven inzetten



- De grens Oprekken: Disney
- Oprekken naar nieuwe ruimte? DSM
- Te weinig gebruikte middelen? Amazon
- Kunnen we er nog meer mee? Kotex
- Middelen van anderen? Apple

Zelfde verhaal



Klant aan de macht

- echte verandering
- andere benadering
- ontwerp methoden

inspelen op behoeften van je klant

Kijken door de ogen van je klant

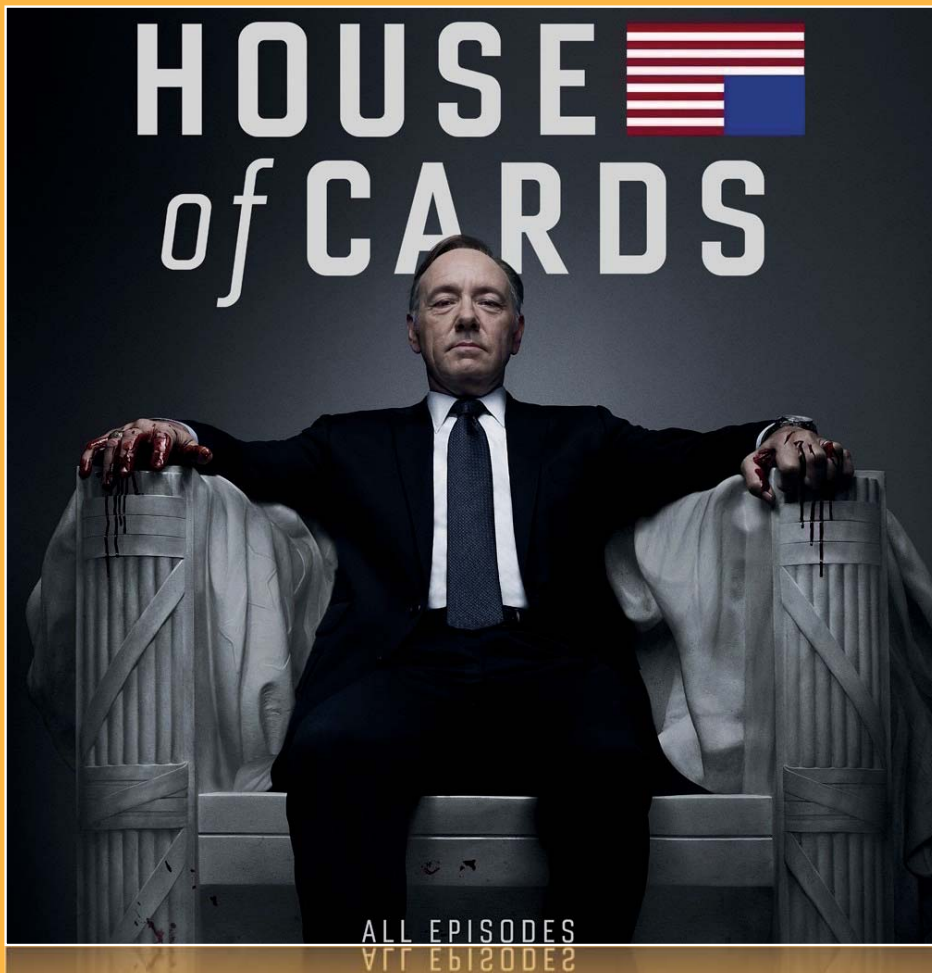
Kijken door de ogen van je klant

Needfinding

A man with grey hair, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie, is sitting in a chair. He has a thoughtful or slightly skeptical expression, looking off to the side. The background is a dimly lit room with a lamp on the left and another lamp on the right, both glowing. The overall tone is serious and contemplative.

geen nieuwe ideeën in,
maar oude ideeën uit je
hoofd

‘vastgeroest’ ter discussie stellen



Swatch: Trendy statement?

Dell: assemblage 5 x onderdelen?

Southwest: Hub & Spoke?

IKEA: assemblage voor verkoop?

Enterprise: verhuur vliegveld?

Nintendo: spel fysiek maken?

Netflix: video thuis afleveren?

Stel vragen



Rolls-Royce: Total care?
Lush: Stukje zeep?
Zara: eigen stijl?
snelheid?
Google: Database?
Apple: Saaie Desktops?
Beats: Luxe & Fashion
Statement?

Stel vragen

Vergrijzing ...

Heeft ook elders effect:

- Meer ouderen per kind
- Meer geld per kind

Opa & Oma markt

- Efteling

Hogere eisen per kind

- Bijles
- Examentraining

- Examentraining

signaleren en inspelen op trends





Generatie-hypothek
RABO

Studiefonds ABN-AMRO
Schenking € 100.000

Opa & Oma Vakantie

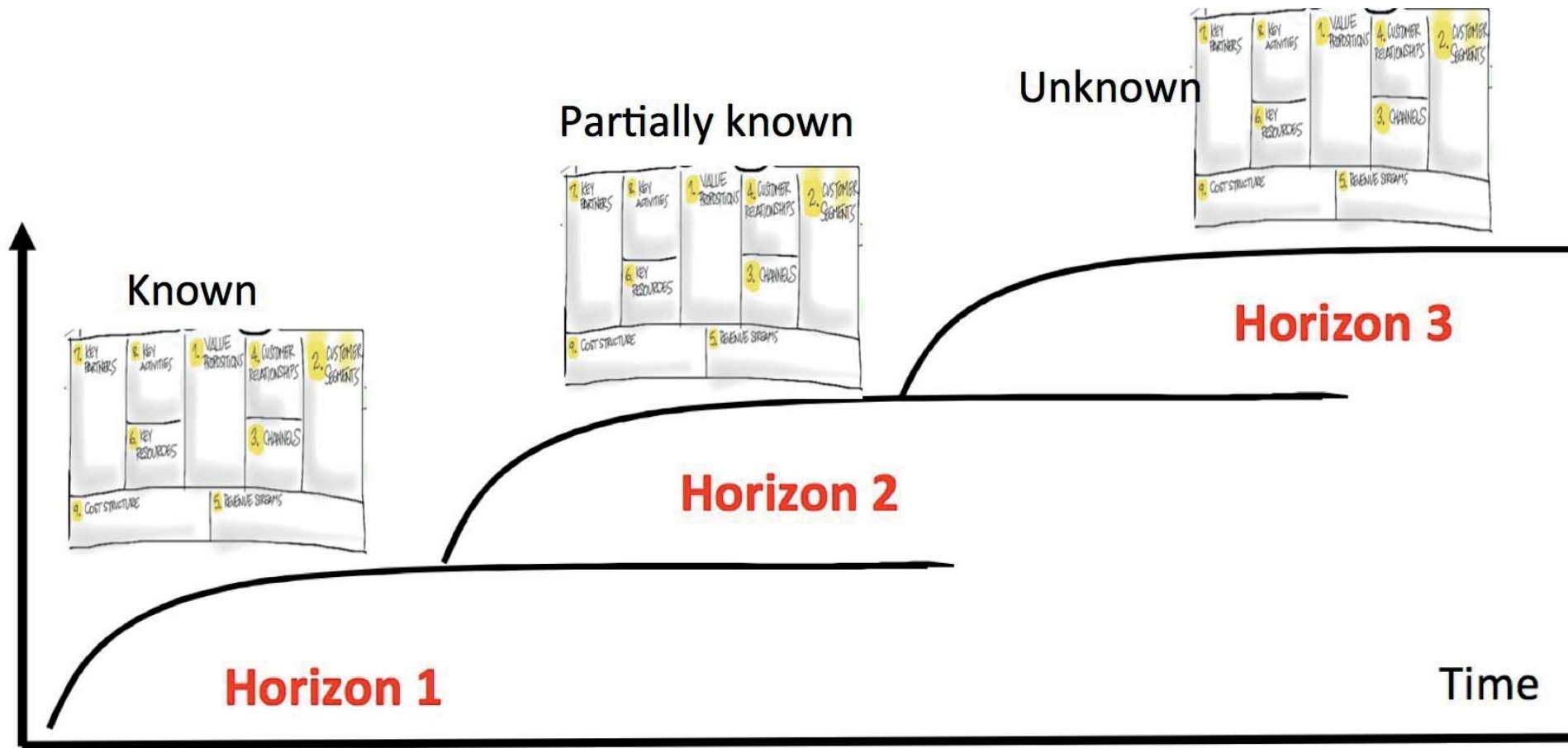
Geld naar volgende generatie



- je middelen anders durven inzetten
- inspelen op (latente) behoeften van je klant
- vast geroeste gewoonten ter discussie stellen
- signaleren en inspelen op trends

Business Model Innovatie

ales



**Existing Business Model:
Process Innovation**

**New Opportunities via
Business Model Innovation**

**New/Disruptive
Business Model**

Execute

Execute/Search

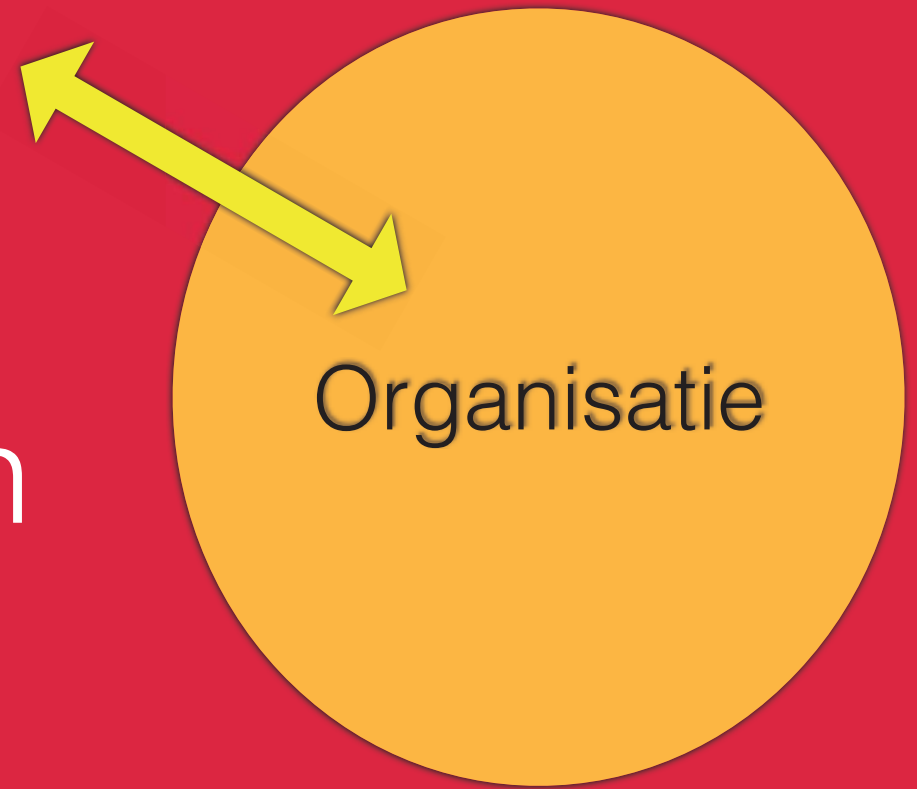
Search

Business Model Innovation
Three horizons of Innovation

Three Horizons

	Sociaal	Technologie	Economie	Environment Omgeving	Politiek	Legal Juridisch	Ethiek	Demografie
6 tot 10 jaar								
3 to 6 jaar								
0 tot 3 jaar								

Een verandering
buiten, zal moeten
leiden tot een
verandering binnen



verandering binnen

Three Horizons

Sociaal	Technologie	Economie	Environment Omgeving	Politiek	Legal Juridisch	Ethiek	Demografie
6 tot 10 jaar							
... Bot	Art.Intell Design Innovatie	Ind Revol Azie USA Europa #3		???	Aansprakel	Ethiek afd	Azië Middenklas
3 to 6 jaar							
Pers Sel. Team Sel.	dig workpl Wearable Blockchain IoT	Europa	PartUp Ext. Flex	Aansprakel	Flexibel arb	Fact Check Myth Bust	Jong Mentor Vrouw
0 tot 3 jaar							
Siri, Alexa ChatBot	Cloud Mobile Social ChatBot	StartUps Zelfstandig Gig Econ	Cloud coWork Big 4 Gig Econ	Ontslag Pensioen ZZP	Ontslag	MVO soc doel soc ondern	Minderh Jong

We overschatten de korte termijn
en onderschatten de lange
termijn

Bill Gates

Impact van een nieuwe technologie



2008: Obama president



2008: iPhone in Nederland verkrijgbaar

Wat had meer invloed op je leven?
Obama of de iPhone?

Trump of Augmented reality?
Rutte 6 of Artificial Intelligence?

We overschatten de korte termijn
en onderschatten de lange
termijn

Bill Gates

Impact van een nieuwe technologie



Zuinig toestel
Groter bereik

Tussenlanding
onder druk

Einde van Hub & Spoke?

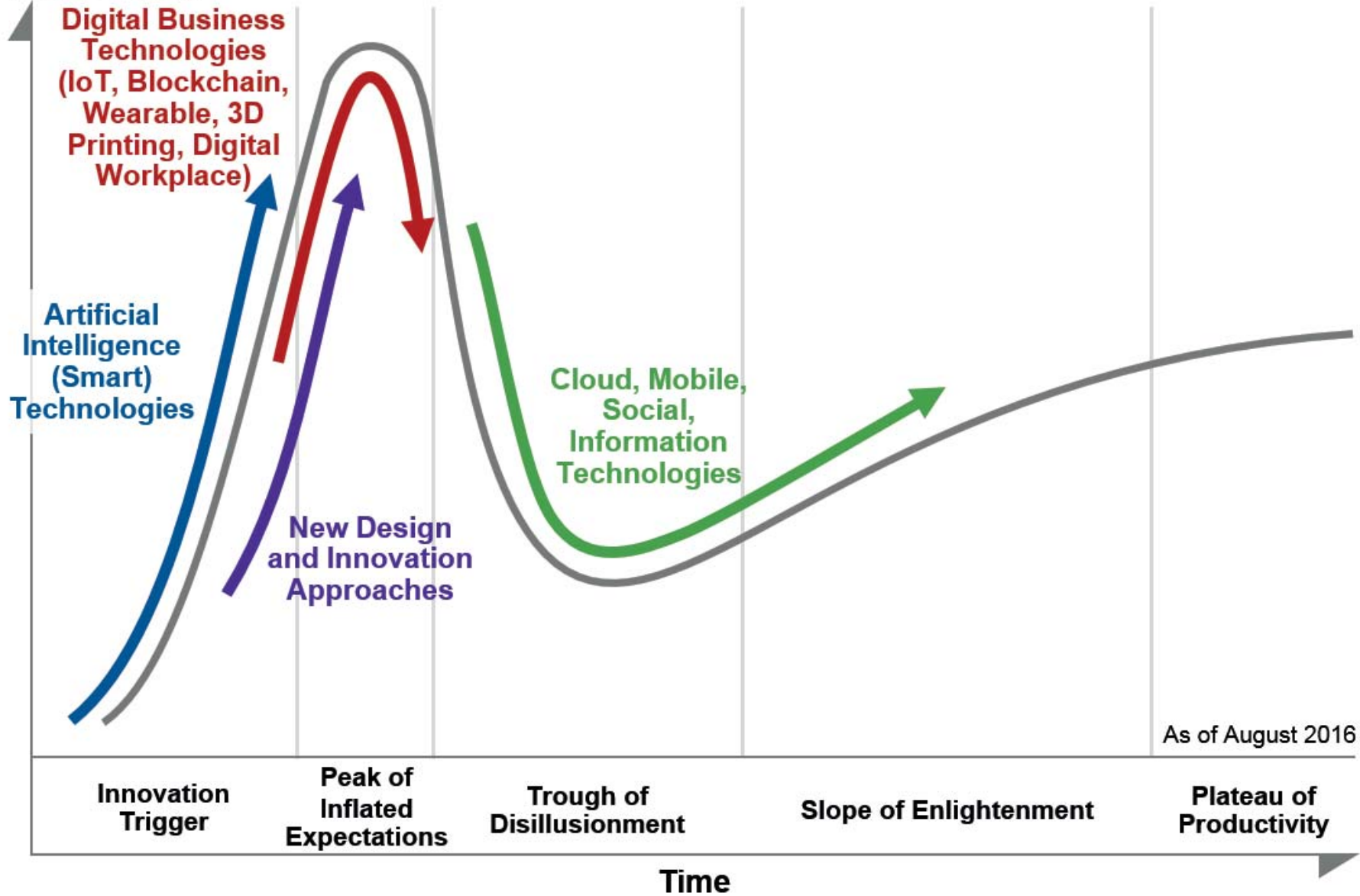
A dark blue Tesla Model S is shown driving on a road during sunset. The car is positioned in the lower-left to center area of the frame, moving towards the right. The background features a warm, orange and yellow sky over a horizon line, with the road stretching into the distance. The car's headlights are on, and the overall scene conveys a sense of motion and modern technology.

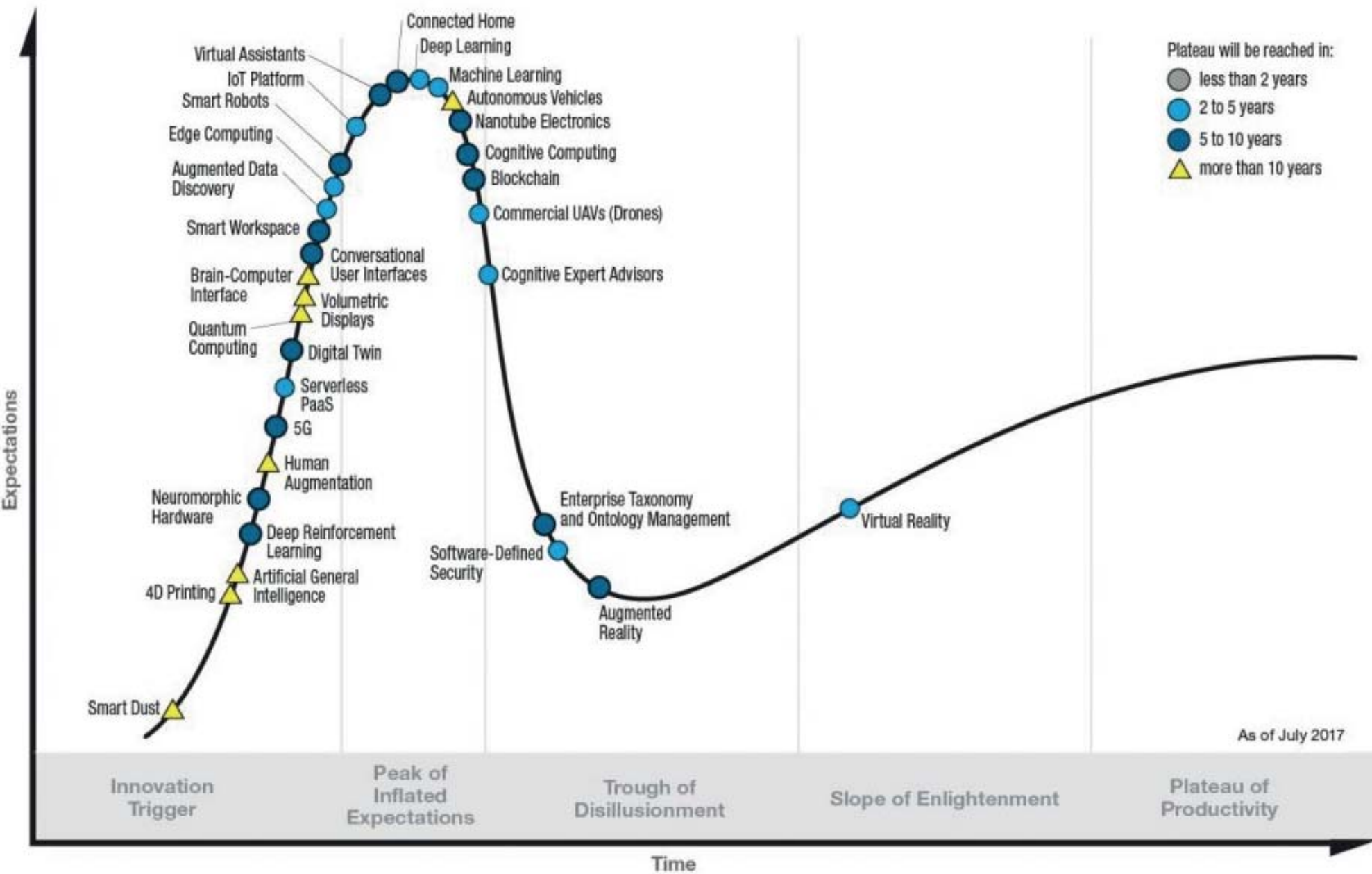
Slapend op de
achterbank naar
Parijs

Korte vluchten
onder druk

Verder in de toekomst: Zelfrijdende Auto

Expectations





Gartner Hype Cycle for ET 2017



Enthousiasme

Reality kicks in

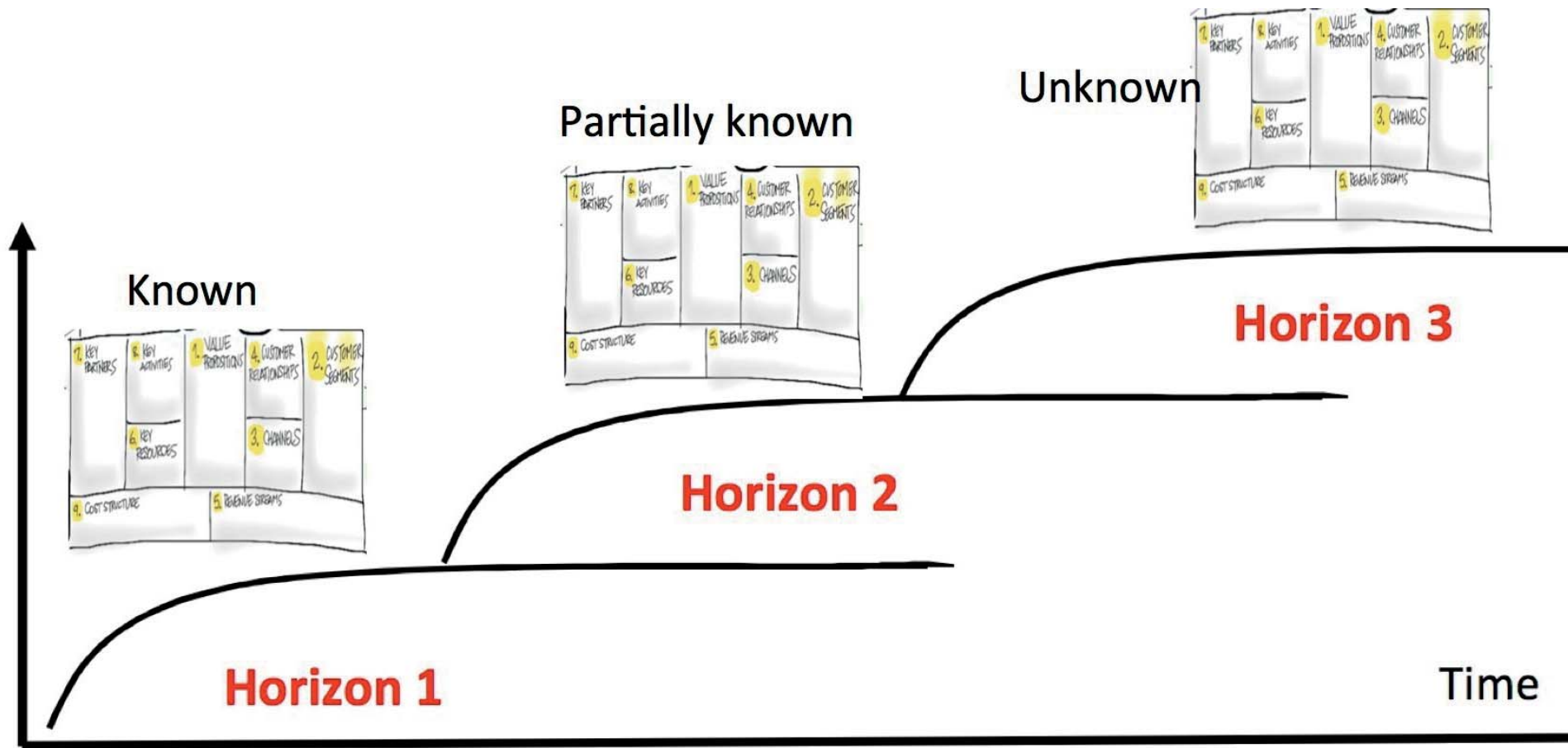
Uitontwikkeling

The Valley of Death

Three Horizons

Sociaal	Technologie	Economie	Environment Omgeving	Politiek	Legal Juridisch	Ethiek	Demografie
6 tot 10 jaar							
... Bot	Art.Intell Design Innovatie	Ind Revol Azie USA Europa #3		???	Aansprakel	Ethiek afd	Azië Middenklas
3 to 6 jaar							
Pers Sel. Team Sel.	dig workpl Wearable Blockchain IoT	Europa	PartUp Ext. Flex	Aansprakel	Flexibel arb	Fact Check Myth Bust	Jong Mentor Vrouw
0 tot 3 jaar							
Siri, Alexa ChatBot	Cloud Mobile Social ChatBot	StartUps Zelfstandig Gig Econ	Cloud coWork Big 4 Gig Econ	Ontslag Pensioen ZZP	Ontslag	MVO soc doel soc ondern	Minderh Jong

ales



**Existing Business Model:
Process Innovation**

Execute

**New Opportunities via
Business Model Innovation**

Execute/Search

**New/Disruptive
Business Model**

Search

Three horizons of Innovation

Succes met uw eigen toekomst

Succes met uw eigen toekomst

Bedankt voor jullie aandacht

Bedankt voor jullie aandacht

A photograph of a man with a beard and glasses, wearing a dark coat and a red scarf, walking a German Shepherd on a dirt road in a forest. The dog is carrying a stick in its mouth. The scene is misty and the trees have some autumn-colored leaves.

Evert Moolhuijsen
06-23 404 557
@moolhuijsen
evert@de-innovator.nl

www.de-innovator.nl

Contact