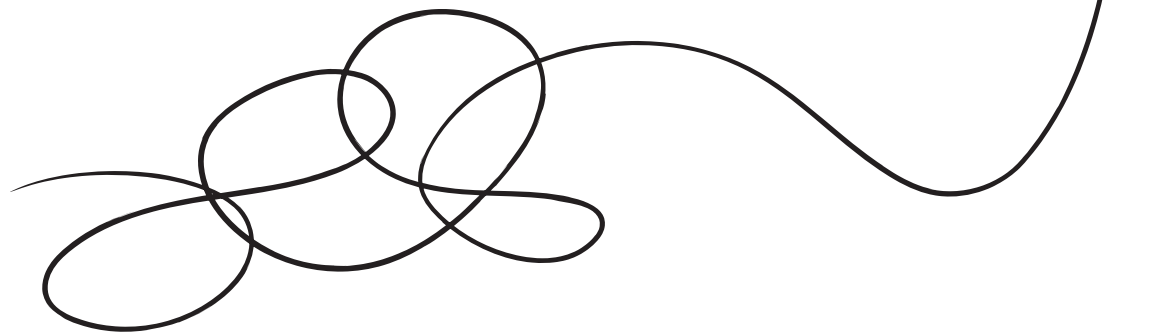


BUSINESS MODEL SH!FTS

6 wegen naar nieuwe waardecreatie voor klanten



Business Model Shifts

Zes wegen naar nieuwe
waardecreatie voor klanten

Geschreven door Patrick van der Pijl, Roland Wijnen, Justin Lokitz

Design door Maarten van Lieshout, Business Model Inc.

Vertaling: Elke Parsa

Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.

ISBN 978 90 2443 4855

NUR 801

© 2020 Patrick van der Pijl & Boom uitgevers Amsterdam

Eerste druk, november 2020

www.managementimpact.nl / www.bua.nl

Alle rechten voorbehouden: Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

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.

Opgedragen aan je
(toekomstige) klanten.

Inhoudsopgave



1 | Van normaal naar nieuw normaal

COVID-19 heeft de wereld op zijn kop gezet. De bedrijven die decennialang een vaste waarde waren, zijn snel aan het verdwijnen. Met andere woorden, er is geen beter moment dan nu om een shift te maken met je businessmodel.



8 | Van product naar dienst

We prijzen producten vaak de hemel in, ook al weten we misschien diep van binnen dat het niet om het product gaat, maar om de voordelen die ze ons opleveren. Services zorgen dat de klus wordt geklaard zonder dat je verder ergens naar hoeft om te kijken.



48 | Van aandeelhouder naar stakeholder

Inkomsten genereren en winst behalen zijn een resultaat, niet het doel op zich. Op de lange duur zal een bedrijf de aandeelhouderswaarde ruïneren als het niet voortdurend geweldige waarde creëert voor klanten, en dus zijn stakeholders negeert.



90 | Van fysiek naar digitaal

Mensen zijn fysieke, tactische wezens. Als we objecten kunnen aanraken, worden ze grijpbaarder voor ons. Toch komen we iedere dag een stap dichterbij een hybride versie van wie we zijn en laten we de online en offline wereld waarin we leven, samenvloeien.



132 | **Van pijplijn naar platform**

Van oudsher hebben de grootste bedrijven pijplijn-businessmodellen gebruikt om uit te groeien tot wat ze nu zijn. In amper tien jaar tijd, echter, kaapten nieuwkomers, met behulp van platform-businessmodellen, de buit voor hun neus weg.



172 | **Van incrementeel naar exponentieel**

De meeste businessmodellen groeien in het begin kort maar explosief, gevolgd door een lange periode van lineaire groei. Wat als je je businessmodel zou kunnen injecteren met een geheime saus die het van 10% groei naar 10x groei zou brengen?



214 | **Van lineair naar circulair**

Onze traditionele economie stelt grenzen aan groei, omdat lineaire businessmodellen resources gebruiken voor producten die uiteindelijk verloren gaan. Circulaire businessmodellen doorbreken deze grenzen.

Intro

De klant wint!	VI
Waar is de waarde nu en later?	VIII
Businessmodelshift	X
Hoe gebruik je dit boek?	XII

Conclusie

Waar waarde een shift maakt!	254
Hoe maak je je eigen shift?	256
Businessmodel groeicurve	258
Alibaba's groeicurve	260
Trends	262
Het juiste ecosysteem voor een shift	264
Index	266
De makers achter dit boek	270
Zij hebben bijgedragen	272
Welke shift ga jij maken?	273

De klant wint!

Zoals Jean-Baptiste Alphonse Karr, een Franse recensent, journalist en romanschrijver, ooit zei: ‘Hoe meer de dingen veranderen, hoe meer ze hetzelfde blijven.’ Deze bewering is nog nooit zo waar en evident geweest als nu, op dit moment.

Terwijl we de laatste hand leggen aan dit boek, kampt de wereld met een pandemie, bekend als COVID-19. Deze pandemie heeft niet alleen de maatschappij zelf onder druk gezet, ze heeft ook een schijnwerper gezet op de economie en zichtbaar gemaakt welke bedrijven (en businessmodellen) moeten veranderen of dat in ieder geval moeten proberen, om te overleven.

Dat het een spannende tijd is om mee te maken, is zacht gezegd een understatement. Verandering is – onmiskenbaar – in een stroomversnelling gekomen. De veranderingen stapelen zich op en leiden tot alleen maar meer en snellere verandering. Met andere woorden: verandering is niet lineair. We zien dit bijvoorbeeld in de technologie. Een paar jaar geleden was

artificiële intelligentie (AI) het domein van een handjevol mensen die algoritmes ontwikkelden om aan de hand van een zoekterm een woordsuggestie te geven. Vandaag de dag wordt deep learning, een onderdeel van machine learning – wat op zichzelf weer onderdeel is van AI – gebruikt om automatisch algoritmes te creëren. Dus amper een paar jaar terug was de mens degene achter de wiskunde die nodig was om efficiency's in verschillende computersystemen te creëren en nu begrijpen wij mensen nog nauwelijks waarom het systeem (zelf) bepaalde beslissingen neemt. In zekere zin legt AI de kiem voor een betere AI, dat op haar beurt nóg betere AI ontwikkelt, et cetera.

Hetzelfde geldt voor de houding en het gedrag van mensen. Hoewel onze basale verlangens en behoeften ongeveer gelijk blijven, zoals het verlangen naar en de behoefte aan veiligheid, verbondenheid en vrijheid, verandert – in gelijke tred met de technologie – de manier waarop we die verlangens en behoeften najagen en zo veranderen we de wereld om ons heen. Een voorbeeld: net toen veel bedrijven de laatste hand legden aan hun nieuwe, schitterende, open kantoorruimtes, zaten we door de pandemie ineens midden in een wereldwijde paradigmaverschuiving waardoor we elkaar niet meer in ‘meatspace’ (de fysieke wereld) konden ontmoeten. Hierdoor kreeg het elkaar live ontmoeten als snel een andere betekenis. Er ging een nieuwe wereld open met online meetings, iets wat

daarvoor vooral niche was, voorbehouden aan slechts een paar mensen hier en daar of groepen binnen bedrijven.

Sterker nog, terwijl we dit schrijven, is het al normaal geworden dat mensen elkaar virtueel ontmoeten, zelfs voor de wekelijkse borrel met familie en vrienden.

Hetzelfde geldt voor het vervoer in en om de meeste steden ter wereld. Tot 2009 was het heel gewoon dat we een taxi belden of op straat aanhielden die ons van A naar B zou brengen. Tegenwoordig hebben we het over 'Uber' en bedoelen we een app op onze telefoon waarmee we als bij toverslag een auto laten voorrijden die ons van A naar B brengt. En als die dienst niet werkt of er niet is, weten we ons totaal geen raad.

In veel opzichten is de wereld meer verbonden door deze veranderingen en kunnen we ons makkelijker verplaatsen, ook al is niet alle onderliggende informatie zichtbaar voor ons. Mensen verwachten van bedrijven dat die net zo meebewegen met het nieuwe paradigma. Traditionele taxibedrijven overal ter wereld verdwijnen in rap tempo of zijn al verdwenen en dat staat jouw bedrijf ook te wachten als je niet bereid bent tegemoet

te komen aan de wensen en behoeften van jouw toekomstige klanten.

Hoe pak je het aan?

Als bedrijf kun je er natuurlijk voor kiezen om niet te veranderen en te denken dat je klanten uiteindelijk die laatste trend wel beu zullen worden. Zo beginnen de meeste paradigmaverschuivingen. Toen Betamax en viderecorders eind jaren zeventig hun intrede deden, werd Sony, de uitvinder van Betamax, door Universal Studios aangeklaagd voor schending van het auteursrecht omdat klanten de technologie zouden gebruiken om content te stelen. Sony won de zaak niet alleen, toen de shift eenmaal een feit was, konden Universal Studios en alle andere filmstudio's niet anders dan hun films uitbrengen op videoband (voor particulier verhuur) omdat ze anders minder relevant zouden worden voor hun klanten en langzaam ten onder zouden gaan.

En dit is geen op zichzelf staand geval. Terwijl 50 jaar geleden de levensduur van een bedrijf nog ongeveer 61 jaar was, is dat nu nog amper 20 jaar. In de meeste gevallen sneuvelen bedrijven omdat ze niet meer relevant zijn, maar blijven knokken voor het bestaande businessmodel in plaats

van de shift te maken naar een nieuwer, relevanter model. Dit is het lot van de overlevingsmodus. Het goede nieuws is dat je er wat aan kunt doen! Samen met de leiders van je bedrijf kun je je ook inzetten voor verandering en focussen op wat echt relevant is voor je klanten en stakeholders, nu en in de toekomst. Dat is innovatie. Om deze stap te zetten, moet je bereid zijn om op verkenning uit te gaan en voortdurend uitkijken naar (onvervulde) klantbehoeften en contextuele veranderingen.

Als je dit doet, ben je in staat om je bedrijf en je businessmodel een shift te laten maken die de concurrentie overleeft en misschien zelfs de waarde die je in het verleden hebt gecreëerd te kannibaliseren... om in de toekomst alleen maar meer waarde te creëren.

Bedrijven sneuvelen omdat ze focussen op hun huidige businessmodel en niet de shift maken naar een relevanter model.

Waar is waarde nu en later?

Eén enkel businessmodel

Veel traditionele bedrijven die te maken hebben met het kopen, produceren en (door)verkoppen van goederen, hebben een behoorlijk statisch businessmodel. Dit is logisch als het bedrijf van oudsher te maken heeft met een stabiele en langzaam veranderende context. Om aan de vraag te voldoen creëren of bestellen traditionele bedrijven meer goederen en brengen ze kapitaal binnen om productie en distributie uit te breiden.

Uitbreiden betekent in dit geval vaak investeren in productontwikkeling en/of acquisitie en nieuwe gebieden en markten bereiken met de verkoop van diezelfde goederen. Omdat die goederen en het onderliggende

(enige) businessmodel de aorta van de organisatie zijn, is het beschermen van het intellectuele eigendom een constante taak. Kijk maar naar het voorbeeld van Universal Studios. Met maar één enkel businessmodel voor productie en distributie van content – ook al waren er meerdere klantsegmenten en inkomstenstromen – sneuvelt het businessmodel zodra die content (in de ogen van Universal) niet langer kan worden beschermd.

Met dit in het achterhoofd, is het geen wonder dat veel organisaties, zoals Universal Studios, het bijna de hele twintigste eeuw best goed deden en hun businessmodel amper hoefden te vernieuwen. In veel gevallen bestond de vernieuwing van traditionele bedrijven met één businessmodel uit losse activiteiten die niet nauw verbonden waren met de bedrijfsdoelen. In zulke gevallen levert de innovatie onder de streep vrij weinig op omdat het zelden leidt tot de creatie van nieuwe waarde voor huidige en nieuwe klanten.

Een portfolio met businessmodellen

Toch hebben we inmiddels vastgesteld dat de wereld continu onderhevig is aan

verandering, zowel door snelle technologische veranderingen als door ander gedrag en nieuwe verwachtingen van klanten. Net zoals Universal Studios en zijn concurrenten gedwongen waren om nieuwe businessmodellen op te zetten om relevant te blijven, moeten organisaties daarom niet slechts één businessmodel ontwikkelen, uitbreiden en managen maar een heel portfolio aan businessmodellen waarmee ze het hele spectrum van veranderende klantbehoeften kunnen bedienen. Zo'n portfolio bestaat uit volwassen businessmodellen die direct cashflow genereren en verwante businessmodellen die nog moeten groeien en (mogelijk) toekomstige cashflows genereren; uit jonge businessmodellen die de tijd krijgen om te rijpen met het idee dat ze meer klanten zullen aantrekken in een andere markt en krimpende businessmodellen die inboeten aan relevantie en daardoor minder inkomsten genereren. Organisaties die focussen op een portfolio, zijn altijd op zoek naar toekomstige waarde, in het bijzonder in klantsegmenten en markten waar ze nog niet actief zijn. Deze benadering zorgt bovendien dat er steeds strategische besluiten worden genomen rond de ontwikkeling van technologie en klantbehoeften en over welke businessmodellen belangrijker zijn,

moeten doorgroeien of beëindigd moeten worden om toekomstige waarde te kunnen creëren, leveren en vastleggen. Bij portfolio's gaat het om continue innovatie en niet om stilstand als strategie.

Combineren, innoveren... en een shift maken

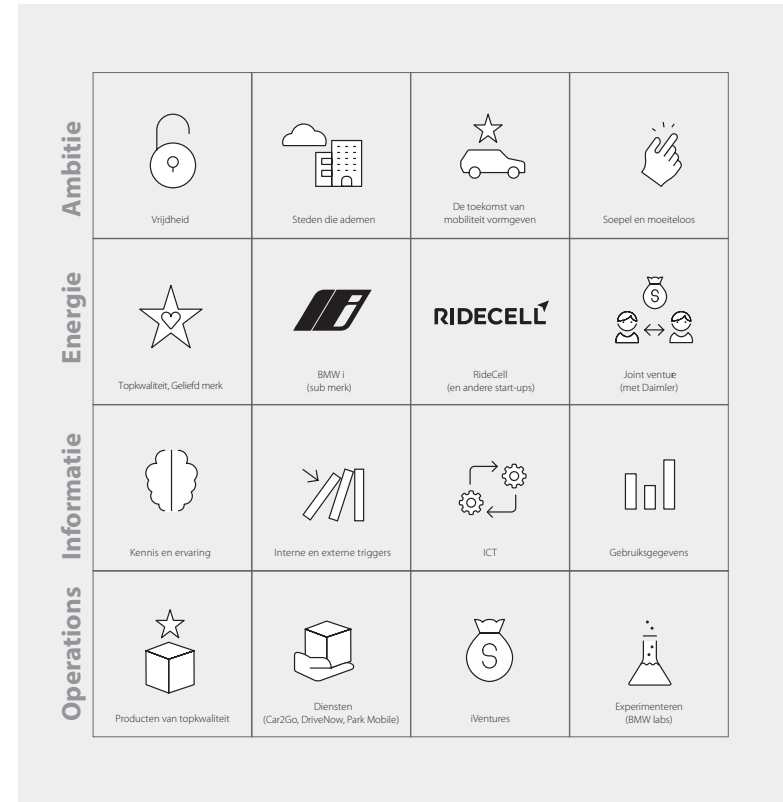
Nieuwe businessmodellen en de portfolio's waarin ze worden beheerd hoeven niet altijd helemaal opnieuw te worden bedacht. Sterker nog, aangezien je je klant en de markt al goed kent, worden de beste vernieuwingen en shifts gerealiseerd door verschillende elementen uit bestaande businessmodellen met elkaar te combineren om zo nieuwe waarde te creëren.

Periodiek systeem

Iedere organisatie heeft een verzameling elementen die samen de bestaande businessmodellen vormen waardoor waarde wordt gecreëerd, vastgelegd en geleverd. Om beter te kunnen begrijpen hoe businessmodellen werken, maken we in dit boek gebruik van echte casestudy's. Bij de grote casestudy's in dit boek, vind je wat we het Periodiek Systeem van het Businessmodel noemen. Het maakt de belangrijke elementen uit het businessmodel van een specifiek

bedrijf zichtbaar die de strategie, cultuur en context omvatten en die dat bedrijf gebruikt (of heeft gebruikt) om nieuwe businessmodellen te ontwerpen – door die elementen te combineren. Het periodiek systeem is ook verdeeld in vier secties waarin de ambitieuze elementen zitten die verbonden zijn met de visie en ambitie van de organisatie; energie-elementen die verbonden zijn met de manier waarop het bedrijf de interactie met en betrokkenheid onder zijn mensen, klanten en partners voedt; informatieve elementen die verbonden zijn met de manier waarop informatie door de organisatie stroomt als onderdeel van het proces van waardecreatie; en operationele elementen die de praktische ins en outs van het businessmodel belichten die cruciaal zijn voor het bevorderen van waardecreatie.

De Periodieke Systemen van de organisaties die we in dit boek beschrijven, laten beslist niet alles zien wat er in een organisatie omgaat. Wat we hebben geprobeerd, is duidelijk maken hoe de verschillende elementen worden samengebracht en met elkaar verbonden om strategische redenen, zoals het doen verschuiven van het businessmodel. Wat we hopen dat je zult ontdekken in deze businessmodellen is dat organisaties



die vooruitkijken en continu innoveren verschillende elementen altijd op zo'n manier combineren dat er nieuwe en unieke waarde ontstaat. Het innoveren van businessmodellen draait immers om het vinden van nieuwe combinaties uit bestaande, verbeterde en volledig nieuwe elementen. En, net zo belangrijk: het is ook cruciaal dat je die elementen weghaalt die niet meer werken en de groei belemmeren.

Voorbeeld van een periodiek systeem uit de casestudy van BMW over serviceshifts op pagina 26.

Business Model Shift

Een bewuste en systematische stap richting meer relevantie en waarde voor je klanten.

Geen kant-en-klaar succes

De succesverhalen die je in dit boek maar ook online en in andere media vindt, laten innovatieve bedrijven van hun beste kant zien, alsof ze geen fouten maken en nooit verkeerd gokken, alsof het makkelijk is om ideeën om te zetten in levensvatbare nieuwe business die complete markten ontworcht. Maar kant-en-klaar succes bestaat niet. In de praktijk betekent innoveren hard werken en is de weg naar succes lang en vol obstakels. Zelfs in de casestudy's die we hier presenteren, zie je dat de achtergrondverhalen, die we in veel gevallen achterwege laten vanwege ruimtegebrek of andere redactionele afwegingen, vol zitten met misers en constante pivots. Dat wil zeggen, als je continu toekomstige waarde wilt creëren, leveren en vastleggen, moet je tijd en resources blijven investeren in de vernieuwing van je businessmodellen.

Shift voor shift veranderen

Het is niet alleen belangrijk om je te realiseren dat zoiets als kant-en-klaar succes niet bestaat, maar ook om te focussen op één businessmodel tegelijkertijd in plaats van op een soort veelzijdige 'big bang' waarmee je alles ontworcht. Sterker nog, voor de meeste bedrijven die een shift willen (of moeten) maken, is het nuttiger om klein te beginnen, met één enkele shift waarvan iedereen kan leren, en zo te ontdekken wat werkt, wat niet werkt en uiteindelijk wat klanten nodig hebben en willen.

We kunnen het niet vaak genoeg zeggen, een shift maken met je businessmodel is lastig. Er is lef en doorzettingsvermogen voor nodig. Bij innovatie en shifts gaat het erom dat je nieuwe klantbehoeften ziet en ontdekt en dat je experimenteert om uit te vinden wat werkt en nog vaker wat niet werkt. Boven alles gaat het bij shifts om de

klanten. Wat heb je aan een businessmodel als je geen klanten hebt of ze niet kunt vasthouden?

Business Model Shift

Een businessmodelshift kun je definiëren als een bewuste en systematische stap richting meer relevantie en waarde voor klanten, met de groei van je organisatie als gevolg. Een gewaagde shift kan zelfs resulteren in compleet nieuwe businessmodellen. Vaker echter beginnen shifts als kleine stapjes binnen een bestaand businessmodel die langzaam uitgroeien tot compleet nieuwe manieren om waarde en relevantie te creëren.

Zes wegen naar nieuwe waarde voor klanten

In dit boek bespreken we zes verschillende shifts die stuk voor stuk een structurele tekortkoming in het huidige economische systeem tackelen. Dit zijn weliswaar individuele shifts die specifieke patronen volgen, maar het is belangrijk om te vermelden dat ze, net zoals de individuele bouwstenen van businessmodellen, steeds (anders) kunnen worden gecombineerd om nieuwe businessmodellen en klantwaarde te creëren die specifiek is voor de organisatie in kwestie, haar missie, visie, cultuur en resources. Het gaat om de volgende zes shifts:



1. De serviceshift

De shift van een productgericht businessmodel naar een servicegericht businessmodel dat de klant helpt bij het klaren van zijn klus.



2. De stakeholdershift

De focus verschuiven van de aandeelhouder naar het creëren van blijvende waarde voor alle stakeholders binnen het grotere ecosysteem en de context van het businessmodel.



3. De digitale shift

De stap van versnipperde online en offline bedrijfsvoering naar een 'always on'-businessmodel dat is verbonden met de klanten en hun behoeften.



4. De platformshift

Van een afbrokkelend ecosysteem van ondernemingen en ongelijke waarde-uitwisseling naar een directe verbinding tussen mensen en bedrijven waardoor een evenwichtige waarde-uitwisseling ontstaat.



5. De exponentiële shift

Hooguit tientallen procenten groei van de onderneming en inkomstenstromen verruilen voor een exponentiële mindset en tien keer meer groei en impact.



6. De circulaire shift










De shift van 'take-make-waste' naar herstellende, regeneratieve en circulaire waardecreatie.

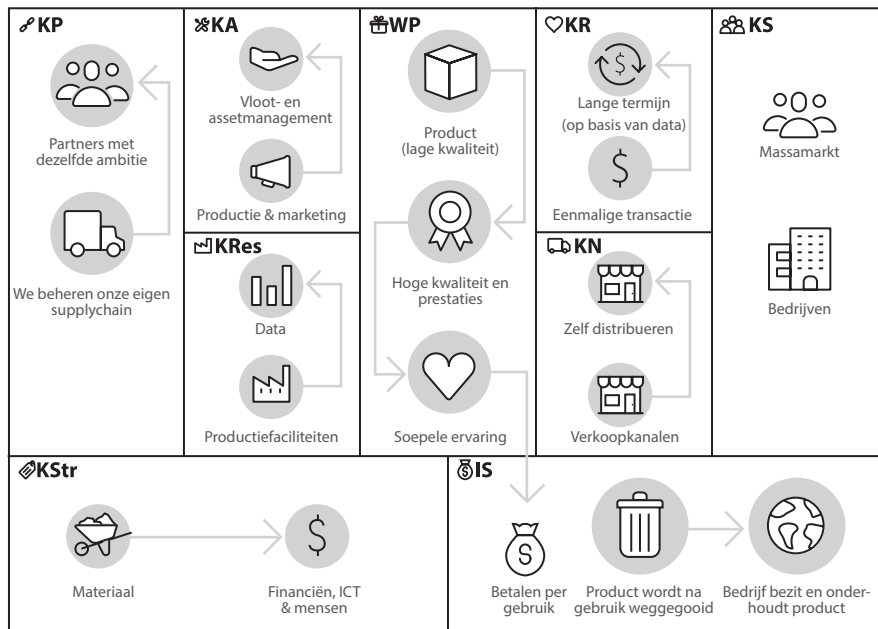
Hoe gebruik je dit boek?

Business Model Canvas 101

Waarde creëren, leveren en vastleggen

Als het gaat om businessmodellen en hun shifts, is er geen beter raamwerk dan het Business Model Canvas om te laten zien hoe businessmodellen werken en verschuiven. Deze tool, ontwikkeld door Alexander Osterwalder en gepubliceerd in de bestseller Business Model Generatie, bestaat uit negen vakken die met elkaar in verbinding staan en samen beschrijven en zichtbaar maken hoe een organisatie waarde creëert, levert en vastlegt. Bovendien laat het het totaalbeeld van een bedrijf op zo'n manier zien dat iedereen begrijpt hoe het bedrijf werkt. Businessmodellen verschuiven met-tertijd en door de canvassen over elkaar heen te leggen, kunnen ze, alsof er een z-as doorheen loopt, worden gebruikt om niet alleen beide momenten weer te geven, maar ook de shifts zelf.

 Key partners Strategische partners zijn andere bedrijven die je organisatie helpen bij het versterken van je businessmodel zonder dat je zelf elk facet of onderdeel ervan hoeft te ontwikkelen.	 Kernactiviteiten Dit zijn de activiteiten die de organisatie moet uitvoeren om die waarde te creëren... iedere dag weer.	 Waardeproposities Waardeproposities bestaan uit producten, diensten en aanverwante beloftes. Tip: ieder klantsegment moet een eigen waardepropositie hebben.	 Klantrelaties Klantrelaties beschrijven de manier waarop de organisatie een duurzame relatie koestert die niet ophoudt bij de kassa.	 Klantsegmenten Wie zijn de klanten die je bedient (of probeert te bedienen)? Hint: niet alleen betalende klanten zijn klanten.
	 Key resources De belangrijkste resources van je organisatie zijn die resources die je bedrijf inzet bij het continu creëren van duurzame en concurrerende waarde. Hint: Je mensen zouden daar wel eens bij kunnen horen.		 Kanalen De kanalen zijn de manieren waarop de klant de waardeproposities vindt en op den duur waarde uitwisselt met de organisatie, zij het fysiek of digitaal.	
 Kostenstructuur De kostenstructuur gaat over de onderliggende kosten die gemoeid zijn met de uitvoering van het businessmodel, inclusief de belangrijkste resources, kernactiviteiten en strategische partners.		 Inkomstenstromen Inkomstenstromen gaan over de manier waarop de organisatie geld verdient (of niet) met alle producten en diensten die zijn aangemerkt als waardepropositie. Hint: gratis kan ook een inkomstenstroom zijn.		



De structuur van dit boek

Dit boek is zo opgebouwd dat het laat zien hoe bij iedere shift een traditioneel, verouderd en inefficiënt businessmodel wordt verruild voor een model dat de unieke elementen van die shift benadrukt, zoals de serviceshift. Dit maken we zichtbaar door de 'van/naar'-patronen op hoog niveau te laten zien. We beschrijven ook zogenaamde volgpatronen, dat zijn patronen op veel lager niveau die de verschillende dynamieken binnen iedere shift laten zien. Als je bijvoorbeeld

kijkt naar de serviceshift, dan zijn er patronen in het spel die samen het grotere verhaal vertellen over hoe de shift van product naar service tot stand is gekomen. De wisselwerking tussen de verschuivende elementen die binnen een bepaald businessmodel canvas voorkomen, zou er ongeveer zo uitzien.

Hier zie je dat bij dit businessmodel de waardepropositie verschuift van een (bijna) alledaags product naar een product van betere kwaliteit dat belooft de klant te helpen

De shift van product naar service

Een voorbeeld van shifts die je zou kunnen verwachten in een businessmodel zodra je de stap maakt van product naar service.

bij het klaren van zijn klus. In elk hoofdstuk wordt iedere specifieke shift geïllustreerd aan de hand van een grote casestudy, een paar middelgrote cases en een aantal korte casestudy's die vertellen hoe de waardecreatie werd gerealiseerd.

Leren toepassen

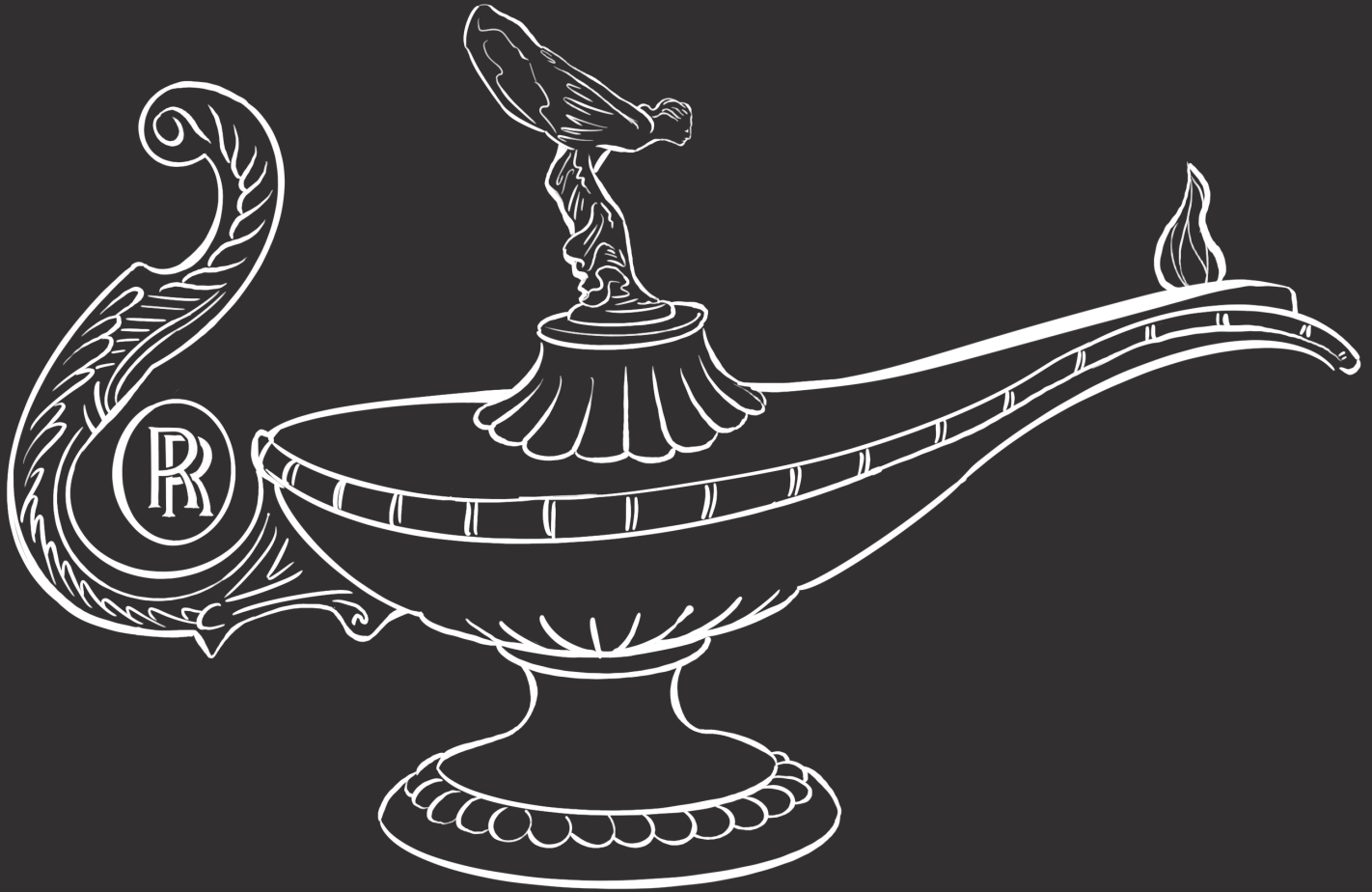
We gebruiken echte casestudy's om jou, de lezer, aan te zetten tot strategisch denken en handelen. We laten zien hoe talloze grote en kleine bedrijven in verschillende bedrijfstakken een shift hebben gemaakt in hun businessmodel. Hoewel we hebben geprobeerd zoveel mogelijk sectoren en voorbeelden te bespreken, is dit boek allesbehalve een complete encyclopedie.

Beste lezer, zorg dat je toepast wat je oppikt uit dit boek en dat je behendig wordt in het maken van je eigen shift(s). Veel plezier! We zijn er voor je als je ons nodig hebt...



Van product naar dienst

De meesten van ons voelen zich aangetrokken tot bepaalde producten omdat ze nieuw zijn, bepaalde kenmerken hebben en van goede kwaliteit zijn. We zijn geneigd deze producten de hemel in te prijzen, ook al weten we misschien diep van binnen dat het niet om het product gaat. Wat echt telt, zijn de voordelen die het ons oplevert. Het verschil tussen producten en diensten is dat diensten deze voordelen rechtstreeks bij de klant afleveren, dat de klus wordt geklaard zonder dat je verder ergens naar hoeft om te kijken.



Producten →

Theodore Levitt, een Amerikaanse econoom en professor aan de Harvard Business School, zei tegen zijn studenten: **'Mensen willen geen boor van zes millimeter. Ze willen een gat van zes millimeter.'** De kern is dit: wat voor product een bedrijf ook verkoopt, uiteindelijk koopt de klant dit product met een bepaald doel voor ogen en dat doel is niet het bezitten van die boor. Een serviceshift betekent dat je het verhandelen van het product verruilt voor het verhuren van het product/de dienst en zo **de klant helpt met zijn klus**. Dat is vaak veel praktischer dan zelf het product bezitten. Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op en servicegerichte businessmodellen kunnen klanten voorzien van het nieuwste en het allerbeste, zonder dat ze steeds weer iets moeten aanschaffen dat ze eigenlijk al hebben. Op die manier creëer je **een sterkere en duurzamere relatie met je klant**.

Verhalen met een shift

Large
➤ BMW

Medium
➤ Medtronic
➤ Rolls Royce

Small
➤ Dollar Shave Club
➤ Swapfiets
➤ Rent the Runway

diensten



Cases to go

Jij zit in hun huis terwijl zij in het jouwe zitten

Je hoeft geen hotel of appartement te boeken op je vakantiebestemming. **LoveHomeSwap** brengt je in contact met mensen die jouw kant op komen. Jij verblijft in hun huis terwijl zij in het jouwe verblijven.

Vlieg je regelmatig binnen Europa? Dan is de KLM Flight Bundle iets voor jou. **KLM** biedt een **service** aan waarmee je tickets **op voorhand** kunt **boeken** en kunt vertrekken **wanneer je maar wilt**. Als je weet dat je dit jaar vaker dan drie keer zult vliegen, kun je zo'n bundel kopen en veel geld besparen.

HelloFresh zorgt dat je niet meer naar de supermarkt hoeft voor je avondeten. Ze bieden iedere week een selectie maaltijden aan

waaruit je kunt kiezen en bezorgen die aan huis.

Bij Zilok kun je huren wat je maar wilt...

Particulieren en bedrijven, iedereen kan bij **Zilok** huren. Je kunt online gereedschappen, elektronica en luxe goederen huren voor een uur, dag, week of zelfs een maand. Zo hoef je al die spullen niet meer zelf te kopen.

Een autoverzekering is vaak een hoge kostenpost.

Voorals voor mensen die niet vaak de auto pakken. **Metromile** vindt het niet meer dan eerlijk wanneer mensen **betalen voor wat ze gebruiken** en zette de verzekeringswereld op zijn kop met hun **'pay-per-mile'-autoverzekering**. Klanten betalen een premie die gebaseerd is op het aantal kilometers dat ze afleggen. Op die manier besparen hun klanten gemiddeld **\$740** per persoon per jaar.

Zwangerschapskleding als dienst

Le Tote, een **kledingverhuurservice op abonnement**, heeft een **nieuwe service** geïntroduceerd om zwangere vrouwen te helpen bij het vinden van **de juiste kleding**. De kleding is ontworpen op de groei en veranderingen van je lichaam tijdens de zwangerschap, zodat alles altijd past.

1 abonnement, 30.000 sportscholen

In plaats van altijd maar dezelfde work-out in dezelfde sportschool te doen, biedt **ClassPass** haar klanten de kans om 30.000 fitnessstudio's in 2500 steden over de hele wereld te bezoeken. Met deze service kun je steeds **kiezen** wat je wilt doen en **zit je niet vast aan losse abonnementen** voor allerlei verschillende activiteiten.

3 korte casestudy's

Kort. Bondig. Snel. Helder.

1 Dollar Shave Club

Oprichters
Dubin & Levine

Totale inkomsten
\$200 miljoen +

Opgericht in 2011
in de VS

Scale
3,2 mln abonnees

2 SwapFiets

Oprichters
Burger, Uitentuis,
Obers & De Bruijn

Totale inkomsten
€20 miljoen

Opgericht in 2014
in Delft

Omvang
124.000 abonnees

3 Rent the Runway

CEO
J. Hyman & J. Fleiss

Geschatte waarde
\$1 miljard (2019)

Opgericht in 2009
in New York, VS

Omvang
9 mln klanten

“

Je Swapfiets werkt altijd. En als je Swapfiets stuk is, zorgen we dat er binnen 2 dagen een werkende bij jou thuis staat.”

Belofte op de website van Swapfiets

Swapfiets: nooit meer laat komen

Toen een paar studenten in Delft een medestudent voorbij zagen fietsen op een gammele fiets die het ieder moment kon begeven, zagen ze een kans. Wat als je een fiets had die het altijd deed? Het antwoord: een abonnementgericht businessmodel dat fietsen levert en onderhoudt voor de fietsers die ze nodig hebben. ‘We wisten wat een gedoe het was om een fiets te kopen en hem te moeten onderhouden. Het is altijd een ellende als je fiets het begeeft’ En dus gingen ze aan de slag en rekenden af met dit probleem.

Delfts blauw op straat

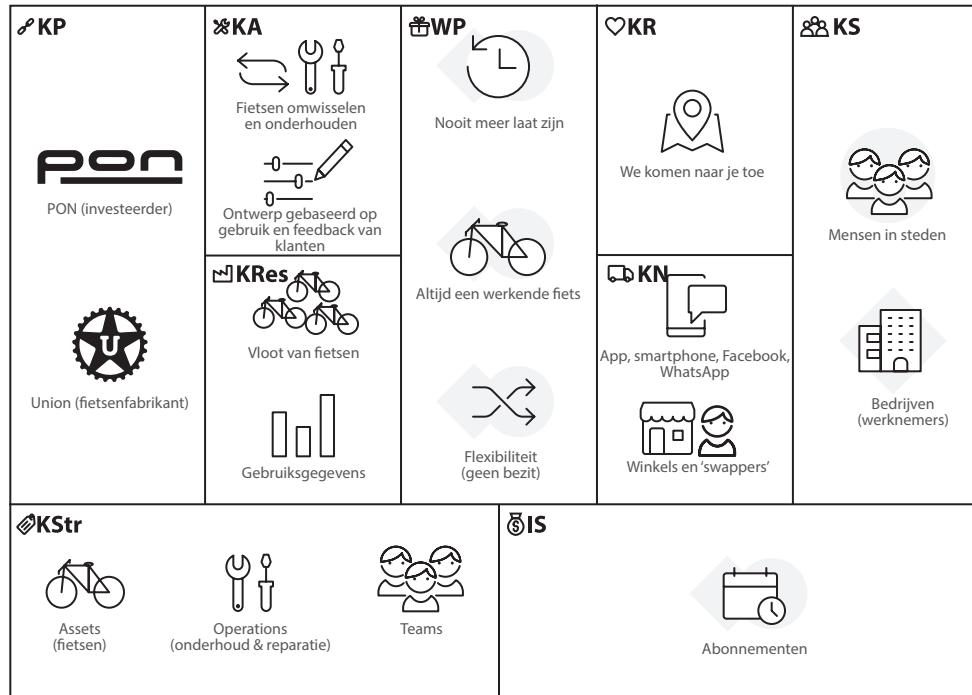
In januari 2015 lanceerden ze Swapfiets en boden stedelingen voor 15 euro per maand een fiets aan. Als de fiets kapot gaat, komt het Swapfiets-team naar je toe, repareert de fiets ter plekke of verruilt hem binnen twee dagen voor een nieuwe fiets. Als de Swapfiets wordt gestolen, betaalt de klant 40 euro en krijgt hij meteen een nieuwe.

Toen Swapfiets van start ging kochten de studentondernemers tweedehands fietsen en onderdelen op Marktplaats, knapten ze op en doopten ze om tot Swapfietsen door het voorwiel Delfts blauw te schilderen. Tegenwoordig zie je Delfts blauw in veel Nederlandse, Duitse en Deense steden door de straten rollen.

Nauw betrokken bij de klant

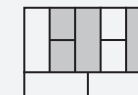
Swapfiets is een servicebedrijf dat in nauw contact staat met haar klanten, tot het uiterste gaat om te zorgen dat ze altijd een veilige, goed werkende fiets hebben. De ‘swaptteams’ ontmoeten dagelijks klanten en wisselen de fietsen om zonder een centje pijn. Dit dagelijks contact met klanten levert ook directe feedback op voor de teams die de klantbeleving en de fiets ontwerpen. Dankzij het nauwe contact met de klant kan het ontwerpteam van Swapfiets zowel de service als de fiets continu verbeteren.

Fietsen zonder zorgen



Klus geklaard!

15 euro is een flink bedrag vergeleken bij een tweedehands fiets van 100 euro. Toch zijn heel veel mensen bereid om dit maandelijkse bedrag te betalen. In ruil daarvoor krijgen ze flexibiliteit, geen gedoe met onderhoud of hoge kosten vooraf. Met een Swapfiets die altijd werkt, kom je nooit meer te laat op een lezing, afspraakje of borrel. Voor Swapfiets zelf was het een ander verhaal. Het bedrijf moest vooraf veel geld investeren om de service beschikbaar te maken voor klanten.



Huren of leasen

Als eigenaar en beheerder van forensenfietsen, werkt Swapfiets hard om al hun fietsen voortdurend in bedrijf te houden voor hun klanten.

Fietsen in gebruik houden

Ga maar naar een willekeurige stad waar fietsen worden gebruikt voor woon-werkverkeer en je ziet zeker een hoop vergeten, kapotte en gestolen fietsen. In tegenstelling tot andere bikeshare-diensten, voelen de klanten van Swapfiets zich de gezamenlijke 'eigenaar', omdat ze iedere dag swapfietsen gebruiken en zich ermee van deur tot

deur verplaatsen. En net zoals bij andere service-gerichte businessmodellen, zoals 'Power by the Hour' van Rolls-Royce, heeft Swapfiets de taak om de fietsen in goede, werkende staat te houden. Bovendien werkt Swapfiets met Union aan de verbetering van de dienstverlening door het ontwerp van de fietsen voortdurend te updaten zodat ze langer meegaan en makkelijker in het gebruik zijn.

En dat is te merken! Het klantgerichte businessmodel van Swapfiets is allang geen studentenbedrijfje meer. In het prille begin bedienden ze 150 studenten en inmiddels zijn ze uitgegroeid naar een service met meer dan 124.000 klanten en zijn ze actief in meer dan 50 steden in 3 landen. En ook de toekomst ziet er rooskleurig uit voor Swapfiets.

Ga bij jezelf te rade...

Welke topservice kun jij leveren,
voordat je producten inwisselbaar
worden?

BMW ziet zichzelf als een leverancier van mobiliteit die topservices levert. Van oudsher bood BMW al veel diensten aan die moesten zorgen dat hun klanten het maximale uit hun auto konden halen. YourNow is het mobiliteitsmerk van BMW en Daimler (!) met meer dan 60 miljoen klanten.

Waar zie je kans om een onwrikbaar,
servicegericht businessmodel op te
zetten waarmee klanten succesvol
kunnen zijn?

Medtronic is het technologiebedrijf dat beroemd is om hun pacemakers met jaarlijkse verkoopcijfers rond de \$30 miljoen. Earl Bakken richtte het bedrijf op met de missie om pijn te verlichten en levens te herstellen en verlengen. De businessunit Integrated Health Solution van het bedrijf legt zich met talloze services volledig toe op het realiseren van die missie.



Hoe kun je onderdeel worden van de dagelijkse routine van je klanten en zorgen dat hun zaak blijft draaien?

Rolls-Royce kent als geen ander de klantbehoeften en de taken die hun klanten moeten uitvoeren. In de luchtvaartindustrie zijn product en dienst inmiddels onlosmakelijk met elkaar verbonden. Door de toenevende digitale mogelijkheden is het nu mogelijk om een enkele klant op elk gewenst moment van dienst te zijn, terwijl er voortdurend verbeteringen worden doorgevoerd op basis van de gegevens van alle klanten.

Welke producten zou je via de cloud kunnen aanbieden, zodat klanten zich niet langer het hoofd hoeven te breken over wat ze moeten [...]?

Rent the Runway is een verhuurbedrijf voor designkleding dat ervoor zorgt dat al hun 9 miljoen klanten stijlvol gekleed gaan. Sommige klanten kopen zelfs helemaal nooit meer iets.

Met wat voor Club zou je een beroerde klantervaring kunnen fixen?

Dollar Shave Club was het resultaat van persoonlijke frustratie en greep de kans om de baas te worden in de badkamer van de man. Toch gaat het niet om het versturen van producten naar klanten. Het gaat erom dat mensen alles hebben om er goed uit te kunnen zien, lekker te ruiken en zich goed te voelen.

Welk product zouden klanten volgens jou liever ruilen dan bezitten?



Swapfiets kwam voort uit een eenvoudige observatie. Studenten hebben een groot probleem wanneer hun fiets het begeeft. Ze zijn te laat voor college of voor een avondje in de kroeg met vrienden. Klaarblijkelijk zijn mensen meer dan bereid om maandelijks te betalen voor een huurfiets die wordt vervangen zodra hij het begeeft.



De makers achter dit boek

Patrick van der Pijl



Patrick is CEO van Business Models Inc, producent van de wereldwijde bestseller Business Model Generatie en co-auteur van Ontwerp betere business. Het is zijn passie om ondernemers, managers en bestuurders, rebellen en zakelijke bedrijven te helpen bij het innoveren van hun businessmodel en het ontwerpen van een toekomstige strategie.

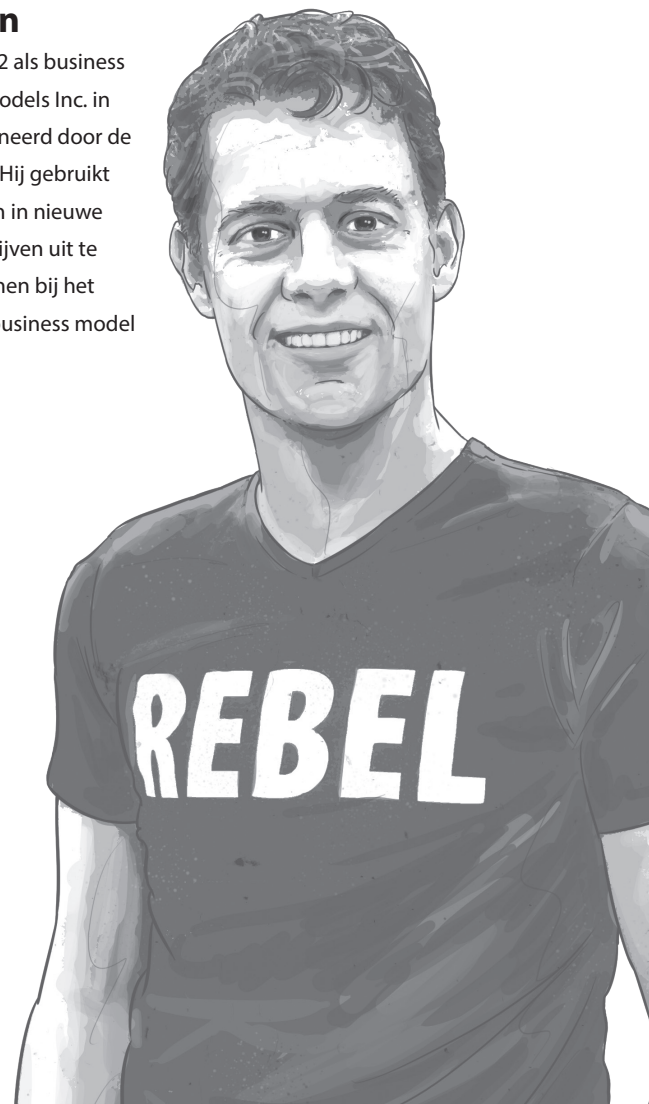
 @patrickpijl
 ppijl



Roland Wijnen



Roland werkt sinds 2012 als business designer bij Business Models Inc. in Nederland en is gefascineerd door de evolutie van bedrijven. Hij gebruikt zijn opgedane inzichten in nieuwe waardecreatie om bedrijven uit te dagen en te ondersteunen bij het maken van hun eigen business model shift.


 @rolandwijnen
rolandwijnen



Justin Lokitz



Justin Lokitz is een ervaren strategie-ontwerper en de algemeen directeur van het kantoor van Business Models Inc in San Francisco. Met zijn brede ervaring, opgedaan in allerlei industriële sectoren, helpt hij bedrijven bij het ontwerpen van innovatieve, duurzame businessmodellen en toekomstgerichte strategieën.

 @jmlokitz
 jmlokitz



Maarten van Lieshout

Maarten van Lieshout is een gepassioneerd ontwerpdenker en strategisch verteller. Hij is de ontwerper van de bestseller *Ontwerp betere business*. Met zijn visuele en ontwerpvaardigheden helpt hij bedrijven om een duik in het onbekende te nemen, nieuwe toekomstige strategieën te verkennen en waarde te creëren voor hun klanten.

 @maartenvl
 mvlieshout

