

Tolo Branca

Kennis delen is kracht!

Verdienmodellen

De opzet tot de keuze van het juiste verdienmodel



Marijn Mulders
September 2014
V1.0
www.tolobranca.nl

Inhoudsopgave

1.	Verdienmodellen.....	3
1.1.	Inleiding.....	3
1.2.	Producten/Diensten en Toegevoegde waarde.....	3
1.3.	Verdienmodellen.....	4
1.3.1.	Overzicht verdienmodellen	4
1.3.2.	Verdienmodel selecteren	5
1.4.	Forecasting	6

1. Verdienmodellen.

1.1. Inleiding

Elk bedrijf moet winst maken om continuïteit te waarborgen. Met deze winst kan worden geïnvesteerd in nieuwe klanten, nieuw personeel, nieuwe technologie enzovoorts. Hiermee kan het bedrijf de klanten blijven bedienen en de concurrentie voor blijven. Hoe een bedrijf haar winst verdient kan op veel verschillende manieren. Belangrijk is dus om vooraf te bepalen welk verdienmodel het bedrijf wil gaan hanteren. Een verdienmodel is de wijze waarop een bedrijf haar geld binnenkrijgt. Dit kan niet zo maar willekeurig gekozen worden omdat het product of dienst dat het bedrijf levert eisen stelt aan de wijze waarop het verkocht wordt en daarmee dus ook een richting geeft aan het verdienmodel. Wanneer je bijvoorbeeld koekjes verkoopt aan consumenten is het niet logisch dat te doen via een leaseovereenkomst. Of wanneer het bedrijf een tweejarig telefoon abonnement aanbiedt dat de klant dat een één keer helemaal betaalt. De aard van het verdienmodel heeft veelal te maken met de kosten en het gebruik van het product of de dienst. Bedrijven met kapitaalintensieve goederen verkopen deze vaak op basis van lease terwijl niet kapitaal intensieve goederen veelal verkocht worden tegen een éénmalig bedrag. Diensten worden vaak als service of abonnement verkocht.

1.2. Producten/Diensten en Toegevoegde waarde

Om tot een verdienmodel te komen moet eerst duidelijk zijn aan wie welke producten/diensten verkocht moeten gaan worden. Dit kan in de volgende stappen plaatsvinden:

1. Bepaal je product of dienst dat je op de markt wil brengen. Omschrijf dit zo concreet mogelijk. Bijvoorbeeld ik wil een waterbesparend doucheputje op de markt brengen dat registreert hoeveel water ik verbruikt heb en dat doet in verschillende kleuren groen, oranje en rood. Groen is normaal douchewaterverbruik, Oranje is ruim douchewaterverbruik en Rood is overmatig douchewaterverbruik.
2. Welke kenmerken heeft je product of dienst? Het doucheputje moet waterdicht en waterbestendig zijn, de batterij moet minimaal een jaar mee gaan, het moet passen in alle doucheputjes, in meerdere kleuren leverbaar zijn, naast de kleurverandering moet het ook een piepje geven wanneer het van kleur verandert.
3. Aan welke klanten wil je dit waterbesparende doucheputje verkopen? Kan het direct aan de eindgebruiker verkocht worden of wordt het via een tussenhandel verkocht zoals een groothandel of via winkeliers. Maak homogene groepen, groepen kopers met dezelfde behoefte, van je klanten, deze worden segmenten genoemd. De eindgebruiker is de consument thuis die oog heeft voor duurzaamheid terwijl de verkoop plaats vind via de winkels.
4. Welke behoefte bestaat er bij de eindgebruikers om water te besparen tijdens het douchen? Of is er een latente behoefte die nog niet bekend is bij de eindgebruikers?
5. Welke toegevoegde waarde bieden de kenmerken van punt 2 voor de klanten uit stap 3. Schrijf deze toegevoegde waarde op per kenmerk en per segment.
 - a. Winkels:
 - i. Meer omzet en winst;
 - ii. Profileren duurzaam te zijn;
 - b. Consumenten
 - i. Een goed gevoel omdat ze water besparen;

- ii. Lagere gas/licht en waterrekening.

1.3. Verdienmodellen

6. Selecteer uit de onderstaande verdienmodellen het model dat het beste op dit moment past bij het bedrijf. Dit is het hoofdverdienmodel. Daarnaast zijn er meerdere verdienmodellen mogelijk die gezamenlijk zorgen voor de totale omzet en winst. Het is belangrijk eerst een model te kiezen en deze te operationaliseren en pas daarna een tweede verdienmodel toe te voegen. Bij meerdere verdienmodellen wordt de inspanning groter en moet bijgehouden worden welke omzet uit welk verdienmodel komt.

1.3.1. Overzicht verdienmodellen

- a. Abonnement;
Bij abonnementen is de verkopende partij verzekerd van langdurige inkomsten zolang het abonnement loopt. De verkoopinspanning is eenmalig aan het begin van het abonnement. Zolang het abonnement loopt is er weinig tot geen inspanning. Bij het aflopen van het abonnement gaat de verkopende partij weer inspanning plegen voor de verlenging van het abonnement.
- b. Crowdfunding;
Hierbij wordt door een grote groep mensen, die vaak via social media geworven worden, een klein bedrag geschonken of geïnvesteerd voor een specifiek doel of een project/product. 'Vele kleintjes maken één grote' is hierbij het achterliggende idee.
- c. Goederenverkoop;
Directe verkoop aan derden van goederen in winkels, op de markt of via een webshop. De verkopende partij koopt in tegen eigen risico en verkoopt meestal voor een eigen prijs. De winst is dan voor de verkopende partij.
- d. Instapmodel;
Een deel van de dienst of het product is gratis terwijl de uitgebreidere versie een betaalde versie is. Zo worden snel veel gebruikers binnengehaald met de verwachting dat een deel ook daadwerkelijk de betaalde dienst gaat gebruiken. Zo geven Dropbox en Gdrive een deel gratis opslag voor data. Voor meer opslag moet dan betaald worden. De 4de dienst wordt ook wel Freemium genoemd, een combinatie van Free en premium.
- e. Koppelverkoop;
Hierbij worden producten of diensten gekoppeld aan een eerder gekocht product waar de klant eigenlijk niet op zit te wachten. Het initiële product is aantrekkelijk en daarom koopt de klant dit, terwijl het gekoppelde product minder aantrekkelijk is. Microsoft verkocht Windows gekoppeld met Windows Media Player. Los was niet mogelijk. Deze vorm is ook bekend onder de naam Bundling.
- f. Lenen en leasen;
Lenen en leasen biedt een continue inkomstenstroom terwijl de klanten niet in een keer een grote som geld hoeven te betalen. De goederen blijven dan ook in eigendom van de verkoper. Naast een leasecontract kan tevens een serviceovereenkomst aangeboden worden. De leaseauto is het meest bekende voorbeeld.
- g. Licentieverlening;
Een licentie geeft de koper het recht op het gebruik van het product of de kennis, maar zal er nooit eigenaar van worden. Dus één product of dienst kan meerdere keren als licentie verkocht worden. Bijvoorbeeld auteursrechten bij media en patenten bij technologie.
- h. Lidmaatschap;
De klant wordt hierbij lid van een club en krijgt hiervoor het recht op afname van producten en/of diensten tegen bepaalde voorwaarden opgesteld door de club. Hiertegenover staan meestal wel een aantal plichten zoals het verspreiden van de ideeën van een politieke partij. Sportverenigingen en politieke partijen zijn hier een goed voorbeeld van. \

- i. Lokaasmodel;
Dit model start met een goedkoop basisproduct en om dit verder te kunnen gebruiken moeten duurdere onderdelen, navullingen of services worden gekocht. Als voorbeeld Nespresso, Senseo of Gillette. De koffieapparaten zijn goedkoop terwijl de cups en pads relatief duur zijn en daar dus de omzet en winst behaald wordt. Een andere naam hiervoor is Bait and Hook waarbij bait het basisproduct is en hook de terugkerende verkoop van producten navullingen of services is. Een derde naam is "Vendor Lock-in".
- j. Makelaarsmodel;
Bij het makelaarsmodel wordt vraag- en aanbod bij elkaar gebracht en de 'makelaar' of 'broker' krijgt een percentage van de transactie die de partijen met elkaar hebben. Uitzendbureaus en Pay-pal zijn sprekende voorbeelden.
- k. Marktinformatiemodel;
Het verkopen van verzamelde gegevens als informatie voor anderen. Nielsen en GfK zijn bedrijven die dit doen. Als vervolg kunnen ook adviesdiensten gekoppeld worden aan deze producten.
- l. Reclamemodel;
Hierbij wordt een dienst of een product aangeboden waarbij derden reclame maken op die dienst of dat product. Veel websites hanteren dit model, vooral Google is hier groot mee geworden.
- m. Servicemodel;
Bij het servicemodel wordt een initieel product verkocht tegen een aantrekkelijke prijs. De service is een terugkerende activiteit die tegen een hogere prijs afgenomen kan worden. Bij software is dit een veelvoorkomend model. Initieel wordt een licentie betaald en onderhoud wordt per opdracht betaald. Ook dit model is bekend onder de naam Vendor Lock-in.
- n. Transactiemodel;
Verkoop gebeurt door derden bijvoorbeeld in een winkel waarbij de verkopende partij een vast bedrag of een percentage van de verkochte producten krijgt.
- o. Verbruiksmodel;
Zodra de klant iets gebruikt of verbruikt wordt dat vertaald naar omzet. Bijvoorbeeld uren van professionals, stroomverbruik of mobiel internetverbruik.
- p. Web & Mobile;
Inkomsten genereren via websites en/of mobiele telefoons. Dit zijn vaak gecombineerde modellen, hybride modellen, zoals abonnementen op bijvoorbeeld nieuwsdiensten, spelletjes, advertenties, online leren.

1.3.2. Verdienmodel selecteren

7. Richt je verdienmodel verder in.
Na de keuze van het juiste verdienmodel is het nodig het model verder in te vullen aan de hand van de volgende stappen.
 - a. Bepaal de kostprijs per eenheid;
De eenheid kan zijn het product dat verkocht wordt bijvoorbeeld het waterbesparende doucheputje. Het kan ook een aantal uren zijn die de ondernemer besteedt aan service.
 - b. Bepaal de verkoopprijs;
De verkoopprijs is de prijs die de klant over heeft voor het product en de dienst. Het is dus niet van belang dat er een vaste marge op de kostprijs gezet wordt. Het is meer van belang dat de prijs bepaald wordt op basis van de toegevoegde waarde die de klant ervaart. Hierbij moet natuurlijk wel rekening gehouden worden met concurrerende bedrijven en dat de verkoopprijs niet onder de kostprijs komt.
 - c. Bepaal de maximum hoeveelheid die verkocht kan worden;
De hoeveelheid heeft in deze situatie betrekking op het aantal producten of het aantal uren dat voor diensten besteed kan worden. Voor de producten geldt dat deze ingekocht moeten kunnen worden of dat deze in voldoende hoeveelheden geproduceerd kunnen worden. Voor diensten geldt dat het aantal uren dat

medewerkers ter beschikking hebben, bijvoorbeeld per week of per maand, waarmee ze de dienst kunnen uitvoeren.

- d. Bepaal maximale omzet;
De maximale omzet wordt gezien vanuit twee standpunten:
- i. De maximale omzet die te realiseren is vanuit de inspanning die het bedrijf er voor moet leveren. Wanneer iemand in een jaar maximaal 2000 uur kan besteden aan een activiteit is de omzet maximaal 2000 maal het uurtarief. Dit geldt ook voor producten. De maximale omzet is het maximaal aantal producten wat ingekocht kan worden of het maximaal aantal producten wat geproduceerd kan worden maal de verkoopprijs. Wanneer een machine 2500 doucheputjes per dag kan produceren is de maximale productie 365 maal 250 is 912.500 doucheputjes per jaar. Hierbij staat de machine 24 uur per dag 365 dagen per jaar aan en is er dus geen rekening gehouden met stilstand, onderhoud, uitval enzovoorts. Wanneer een doucheputje voor € 15,- verkocht wordt is de maximale omzet € 13.687.500,- per jaar.
 - ii. De maximale omzet die te realiseren is vanuit de markt. In 2013 zijn er ongeveer 7,5 miljoen huishoudens¹ in Nederland. Wanneer elk huishouden gemiddeld twee douches heeft is de maximale omzet uit de markt 7,5 miljoen maal 2 doucheputjes is 15 miljoen doucheputjes. Het marktpotentieel (maximale marktomszet) van de waterbesparende doucheputjes is 15 miljoen maal € 15,- is € 225 miljoen.

1.4. Forecasting

- e. Bereken de forecast.
Niet iedereen zal gelijktijdig een doucheputje kopen, er zullen ongetwijfeld concurrenten op de markt zijn of komen dus zal er een berekening (forecast) gemaakt moeten worden hoeveel doucheputjes er daadwerkelijk verkocht kunnen worden. Er zijn veel manieren om vanuit een bestaande verkoop uit het verleden de verkoop voor het komend jaar uit te rekenen. Die worden hier nu niet behandeld. Wel wordt gekeken naar berekeningen die inzicht geven wanneer er geen resultaten uit het verleden bekend zijn. Mogelijke aanpakken om een forecast te kunnen maken zijn:
- i. Marktaandeel.
Zijn er meerdere aanbieders op de markt dan worden de betreffende marktaandelen van de aanbieders bekeken en op basis daarvan een inschatting gemaakt van het eigen marktaandeel voor de komende drie jaren. Is het marktpotentieel bijvoorbeeld 500.000 stuks en er zijn drie aanbieders met respectievelijk 5% 10% en 15% marktaandeel, dan is er nog ruimte voor 70%. Afhankelijk van de inspanning van het bedrijf kan dan een doelstelling van 5% voor het eerste jaar groeiend naar 15% in het derde jaar voorspeld worden.
 - ii. Funneling.
Dit betekent dat er een forecast gemaakt wordt vanuit het maximaal aantal kopers in de markt vis suspects aar prospects en vervolgens naar klant. Hierbij moet onderzocht worden welke percentages in de branche normaal zijn. Wanneer het totale klantenbestand in de markt 100% is, kan in een jaar bijvoorbeeld 25% als suspect benaderd worden. Die bedrijven die geïnteresseerd zijn worden dan prospect en dat is weer een kleiner percentage bijvoorbeeld 12% en uiteindelijk wordt bijvoorbeeld 4% klant.

¹ Bron: CBS

- iii. Industrie benchmark.
In elke industrie of branche zijn groeicijfers bekend of kunnen berekend worden. Wanneer bekend is dat een branche met 3,6% in omzet of in afzet per jaar groeit kan dat een goed percentage zijn voor de forecast. Dat betekent dat het bedrijf dan 3,6% van de afzet of de omzet zou moeten kunnen realiseren. Is de groei bijvoorbeeld 2% en dat is een omzet van €50.000,- dan zou het bedrijf dus ook dit bedrag als uitgangspunt voor de forecast kunnen nemen.
- iv. Trial and error.
Bij trial and error wordt eigenlijk niet uitgegaan van een forecast en een planning voor drie jaar. Per periode, bijvoorbeeld een dag, een week of een maand wordt gekeken hoe de omzet en winst verloopt. Op basis van aanpassingen in het product/dienst of de wijze van verkopen wordt gekeken welk effect dit op de resultaten heeft.
- v. Taakstellend.
Zijn er geen andere mogelijkheden om een enigszins betrouwbare forecast op te stellen dan kan altijd een taakstellende forecast gemaakt worden. Deze gaat uit van de kostprijs plus een bepaalde marge. Dat betekent dat er berekend wordt hoeveel producten/diensten er minimaal verkocht moeten worden om break-even te draaien en daar een extra percentage op om winst te kunnen maken voor de continuïteit van het bedrijf.
- f. De verkoopomzet is:
 - i. de hoeveelheid producten uit stap E vermenigvuldigd met de prijs of;
 - ii. de hoeveelheid uren uit stap E vermenigvuldigd met het uurtarief of;
 - iii. een combinatie van de vorige twee.
- g. Bepaal maximale kosten;
Alle kosten die nodig zijn om het product of de dienst te realiseren, te communiceren en te leveren worden bij elkaar opgeteld.
- h. Bereken winst.
Het verschil tussen omzet en kosten is de winst. Het inkomen van de ondernemer moet uit deze winst betaald kunnen worden.