

Business Fundamentals

Duurzaam competitief voordeel

Value chain: het businessmodel realiseren

Businessmodellen: een selectie van verschijningsvormen

Leerdoelen

- De student begrijpt en herkent het begrip “duurzaam competitief voordeel”. Hij begrijpt het belang en de plaats ervan in het business model van een onderneming.
- Idem wat betreft het concept Value Chain.
- De student kent en herkent business modellen in verschillende verschijningsvormen
- De student begrijpt de impact van verschillende verschijningsvormen van businessmodellen op bouwstenen van het BMC en op de waardecreatie.

Businessmodel - Definitie

- Een **businessmodel** beschrijft de manier waarop een onderneming/organisatie waarde creëert, levert en capteert.
- Het **BMC** is een praktische strategische tool om de ondernemer hierbij te helpen.

1. Duurzaam competitief voordeel: twee basistypes (Michael Porter)

- Ondernemingen moeten steeds rekening houden met hun **concurrenten***
- Een **duurzaam competitief voordeel** is een cruciale factor voor het succes van de onderneming op lange termijn. Het versterkt de waardepropositie en de klantentrouw.
- Michael Porter onderscheidt **2 basistypes**:
 - ✓ Lage kosten;
 - ✓ Uniek aanbod.
- Wanneer een bedrijf niet kiest (of niet wil kiezen) voor één van beide basistypes, dan valt het tussen wal en schip (**stuck in the middle**).



1. Duurzaam competitief voordeel: twee basistypes (Michael Porter)

1. Kostenleiderschap:

- ✓ De onderneming focust op het realiseren tegen de laagste kosten.

2. Differentiatie:

- ✓ De onderneming biedt een product aan dat zich duidelijk onderscheidt van het bestaande aanbod;
- ✓ Het product (aanbod) is uniek.

Een onderneming die niet kiest tussen één van beide types is **stuck in the middle!**

“They can have any colour they want, provided it’s black!” (Henry Ford)

1. Duurzaam competitief voordeel: voorbeeld kostenleiderschap

Ford model T (1908-1927)

- Laagste productiekost dankzij:
 - ✓ Introductie van de lopende band;
 - ✓ Serieproductie;
 - ✓ Schaalvoordelen;
- Kostenvoordeel (gedeeltelijk) doorgegeven aan de klant;
- De auto werd een massaproduct;
- 15 miljoen stuks verkocht.



1. Duurzaam competitief voordeel: voorbeeld 'stuck in the middle'

GRUNDIG



1. Duurzaam competitief voordeel: voorbeeld 'stuck in the middle'



Historiek:

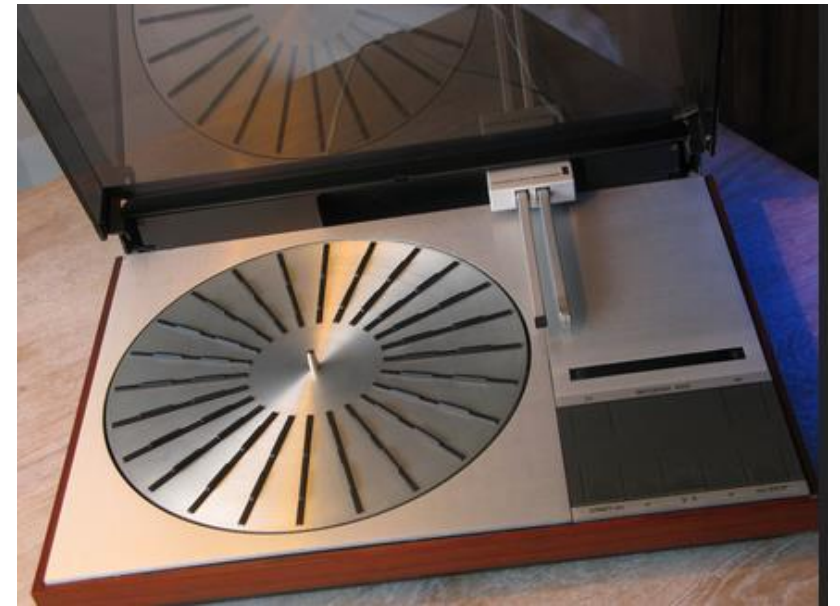
- **1930 – 1984:** Het Duitse “Grundig”* was initieel een succesvolle aanbieder van huishoudelectronica (vnl. Radio). Vanaf 1950 kwamen daar televisie en later hifi-installaties bij.
- **Midden van de jaren 70** kreeg Grundig concurrentie van veel grotere, internationale concerns (Philips, Sony, RCA, ...):
 - ✓ Grundig was in deze massamarkt te klein;
 - ✓ Het kon niet profiteren van schaalvoordelen en was bijgevolg te duur;
 - ✓ Grundig had zich evenmin toegelegd op het ontwikkelen van een gedifferentieerder aanbod t.o.v. deze concurrenten.
- Grundig ging failliet in **2003**.



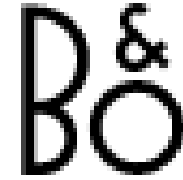
1. Duurzaam competitief voordeel: voorbeeld differentiatie



B&O



1. Duurzaam competitief voordeel: voorbeeld differentiatie



Historiek:

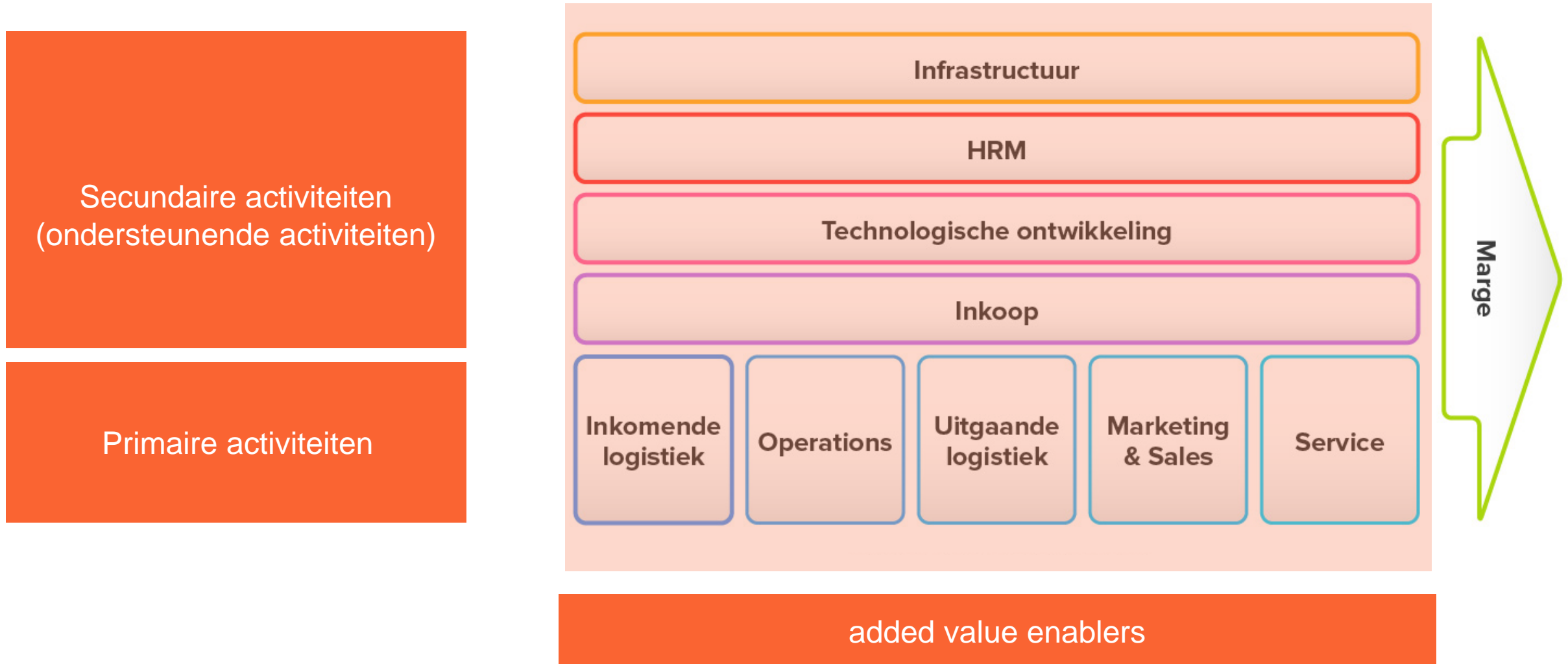
- Bang & Olufsen (°1925) was in het midden van de jaren 1970, zoals Grundig, een **kleine producent van radio, audio, televisies, ...**
- B&O kon, net als Grundig, evenmin genieten van schaalvoordelen zoals b.v. het veel grotere Philips dat wel kon.
- **B&O koos voor differentiatie:**
 - ✓ B&O positioneert zich als **design** audio en TV merk;
 - ✓ B&O bereikt zijn klanten via **exclusieve** en quasi-exclusieve **verdelers**.
- B&O bestaat vandaag anno 2024 nog steeds:
 - ✓ B&O staat nu nog hoger gepositioneerd als **high end aanbieder van audio en TV oplossingen**;
 - ✓ B&O ontwikkelt **strategische partnerships** (b.v. met Ferrari, Riva, ...) en differentieert zo zijn inkomstenstromen.



2. Value chain (M. Porter): het businessmodel realiseren

- De realisatie van de waardepropositie via een businessmodel* is afhankelijk van zeer vele partijen. Samen vormen zij de **value chain**.
- Partijen binnen de onderneming:
 - ✓ **Alle functies (primaire én secundaire) in de onderneming voegen waarde toe.**
 - ✓ Met alleen maar een goed businessmodel en goede verkopers, marketeers en managers red je het niet!
- Externe partners (buiten de onderneming):
 - ✓ Goede partners (op lange termijn en strategisch belangrijk);
 - ✓ Goede afspraken met partners.
- De waardeketting (value chain) is maar zo sterk als haar zwakste schakel !

2. Value chain: het businessmodel realiseren



2. Value chain: het businessmodel realiseren

- **Primaire activiteiten**

- ✓ Inkomende logistiek: het ontvangen, opslaan en verspreiden van grondstoffen en handelsgoederen
- ✓ Operaties: omzetten van grondstoffen naar eindproduct
- ✓ Uitgaande logistiek: het ontvangen, opslaan en leveren van het eindproduct
- ✓ Marketing: reclame, prijsstelling, communicatie, branding,...
- ✓ Verkoop: beheer en verdiepen van klantenrelaties
- ✓ Service: installatie, reparatie, training, klachtenbehandeling,...

2. Value chain: het businessmodel realiseren

- **Secundaire activiteiten (ondersteunende activiteiten):**
 - ✓ Infrastructuur: algemeen management, planning, financieel beheer, boekhouding, ...
 - ✓ HRM: werving, selectie, training, ... van medewerkers
 - ✓ Technologische ontwikkeling: procedures, knowhow, procestechnologie, ...
 - ✓ Inkoop

3. Businessmodellen: verschijningsvormen

- Vergelijkbare karakteristieken, vergelijkbare opstellingen van de BMC-bouwstenen en/of vergelijkbaar gedrag binnen een businessmodel verwijzen naar de **verschijningsvorm** van een businessmodel.
- Je kan verschillende verschijningsvormen tegenkomen in één business.

3. Businessmodellen: verschijningsvormen

We bespreken enkele vaak voorkomende verschijningsvormen van businessmodellen:

1. Unbundling
2. Long tail
3. Multi-sided platforms
4. Free as a business model
5. Open business models

Ze komen echter zelden in hun zuiverste vorm voor maar als je goed kijkt herken je ze wel ...

3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.1 Unbundling

- Iedere onderneming bundelt kernactiviteiten en kernmiddelen (de zgn. 'bundel') om het businessmodel te realiseren:
 - ✓ klantenbeheer
 - ✓ productinnovatie
 - ✓ beheer van infrastructuur
 - ✓ productie
 - ✓ ...
- Ondernemingen combineren intern vaak verschillende businesses. Elk van die interne businesses heeft dan weer nood aan **verschillende bundels** om optimaal hun toegevoegde waarde te creëren.
- Veranderende omstandigheden nopen de onderneming ertoe **regelmatig te evalueren of de intern aanwezige bundels nog wel thuishoren binnen de onderneming.**

3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.1 Unbundling

- Is de waardecreatie nog optimaal in de huidige set-up?
- Om de waardecreatie te optimaliseren is het **soms aangewezen om:**
 - ✓ één of meer onderdelen van de bestaande bundel (kernactiviteiten, kernmiddelen, kerncompetenties,...):
 - of in (een) andere onderneming(en) onder te brengen;
 - of op een andere manier te verwerven (b.v. via outsourcing van activiteiten of inhuren van externen om interne activiteiten uit te voeren);
 - ✓ een volledige business (unit) onder te brengen in een andere onderneming (verzelfstandigen van een bedrijfsonderdeel).
- Dit veranderingsproces noemen we **unbundling**.

3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.1 Unbundling: case Solvay

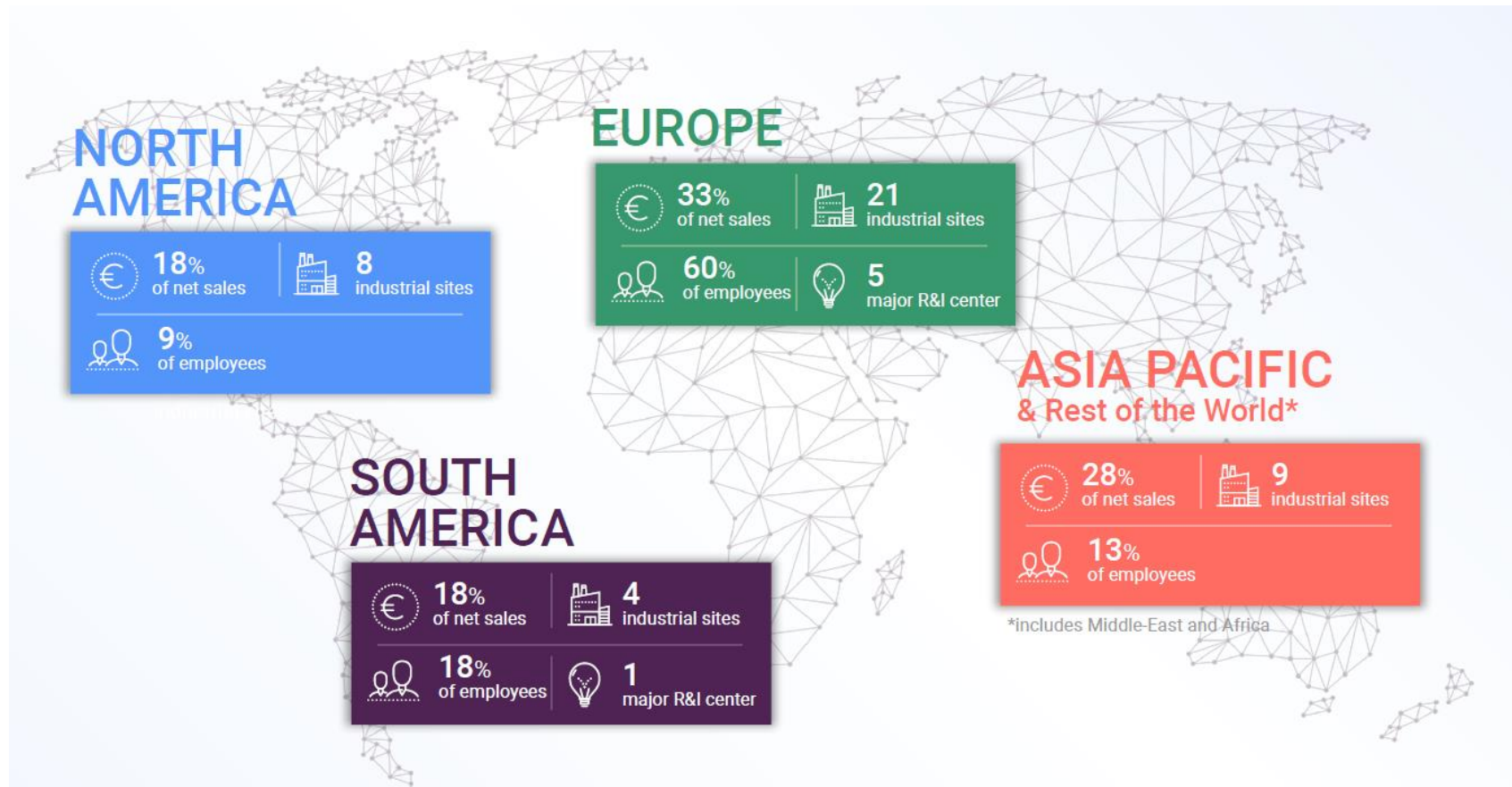
- Solvay heeft in december 2023 haar specialty chemicals activiteiten afgesplitst in een nieuwe, zelfstandige onderneming Syensqo:
- ✓ **Solvay** kan zich nu volledig concentreren op de historische **base chemicals*** business (Soda, Bicarbonaat, ...) waarbij het streeft naar het uitbouwen van markt- en kostenleiderschap.
- ✓ **Syensqo** kan zich in de **specialty chemicals** focussen op het uitwerken van innovatieve oplossingen die creatief inspelen op de opportuniteit geboden door disruptieve wereldwijde trends.

3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.1 Unbundling: case Solvay

We are **SOLVAY**, mastering the elements essential to our world.

Solvay na de
afsplitsing van de
specialty chemicals
business

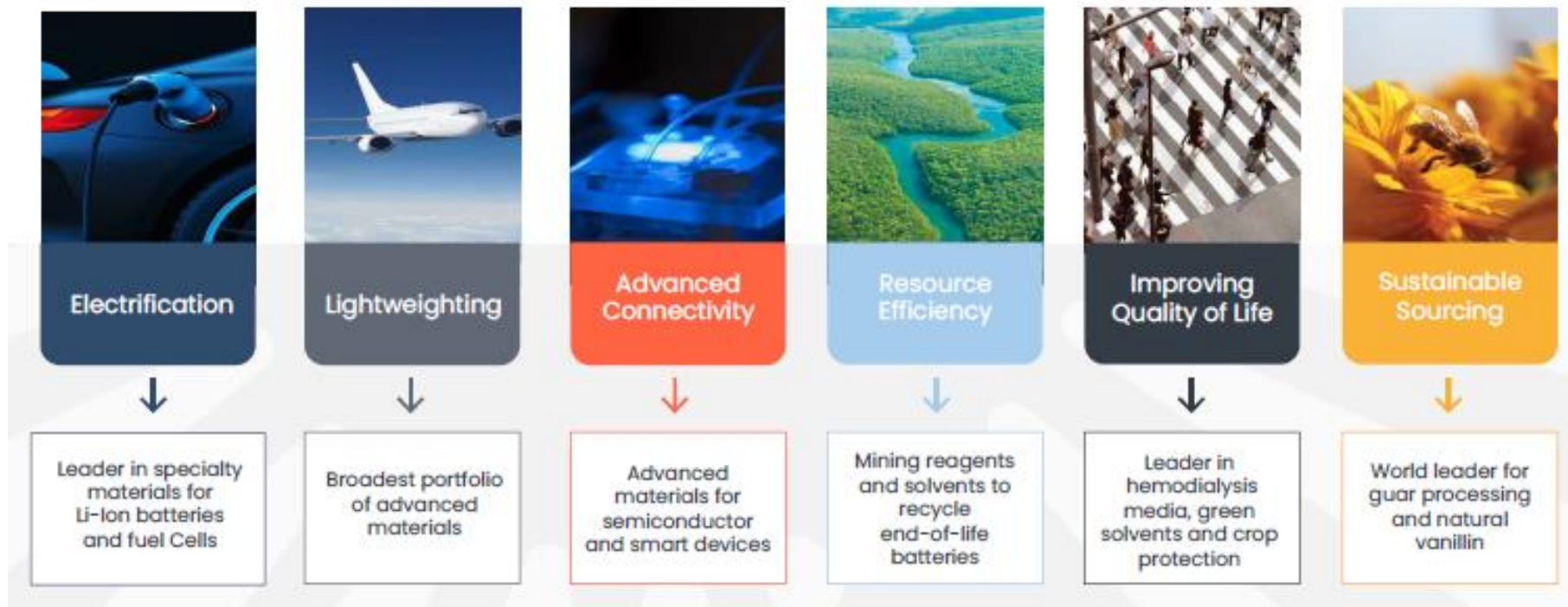


3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.1 Unbundling: case Solvay



Ideally placed to leverage disruptive trends



3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.1 Unbundling: case Solvay

- Het nieuwe Solvay beschikt nu over een beter aangepaste bundel voor haar autonome base chemicals business.
- Syensqo beschikt, als verzelfstandigde unit, over een beter aangepaste bundel voor haar autonome specialty chemicals business.

3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.1 Unbundling: case mobiele telecom

- De kwaliteit van het netwerk was een belangrijk onderdeel van de waardepropositie van mobiele telecommunicatiebedrijven (bv. France Télécom, Vodafone, KPN, Proximus, ...):
 - ✓ onderhoud en uitbating ervan waren kernactiviteiten.
- De telecombedrijven stelden vast dat:
 - ✓ uitbating en onderhoud van hun netwerk zeer duur was;
 - ✓ gespecialiseerde netwerkbeheerders veel efficiënter waren omwille van schaafeffecten (zij kunnen immers meerdere telecombedrijven bedienen);
 - ✓ hun eigen kerncompetentie het verwerven van mobiele telefoniekanten is.

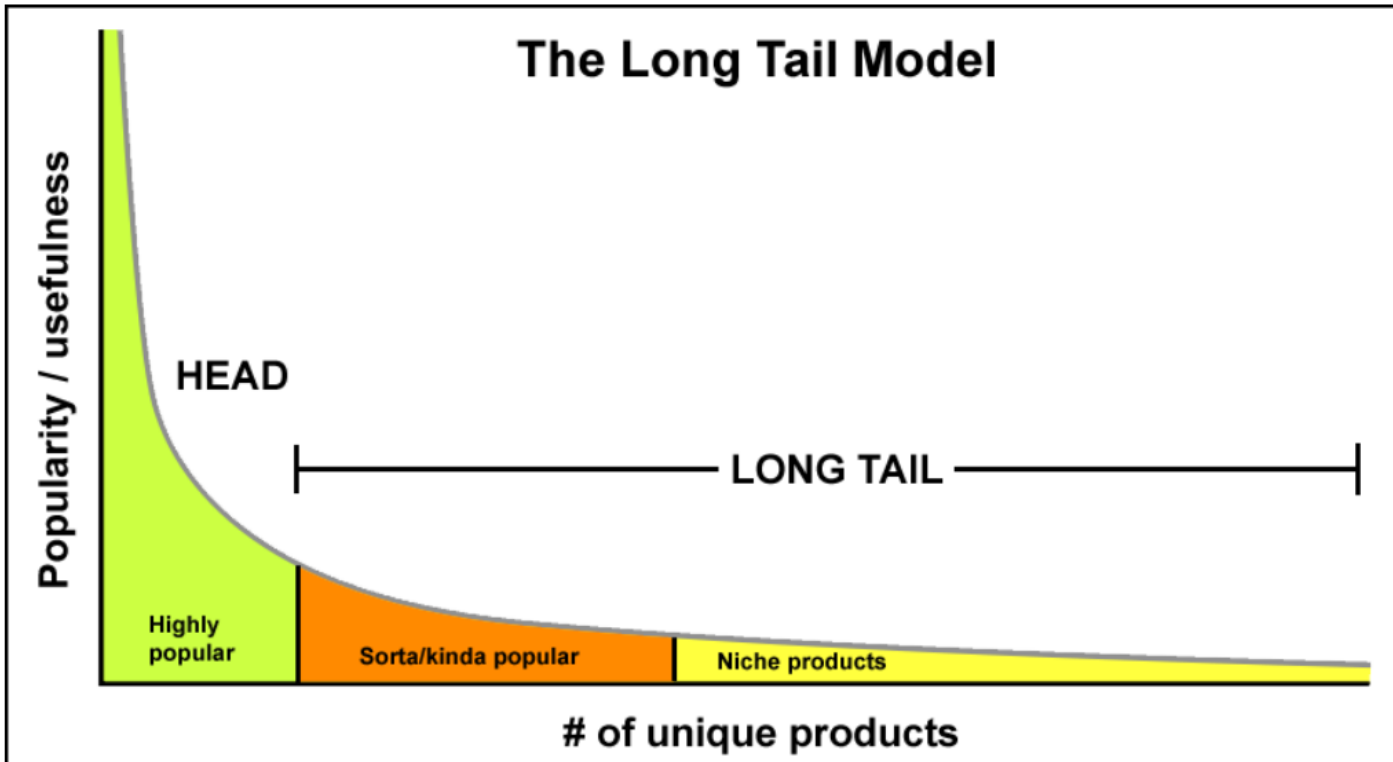
3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.1 Unbundling: case mobiele telecom

- Bijgevolg unbundling:
 - ✓ De telecombedrijven (b.v. Telenet, Proximus) besteedden bijgevolg de uitbating en het onderhoud van hun netwerk uit (outsourcing) aan fabrikanten zoals Nokia Siemens, Alcatel Lucent en Ericsson.

3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.2 Long Tail



- **Breed assortiment:**
 - ✓ naast de blockbusters worden ook minder populaire en nicheproducten aangeboden;
 - ✓ veel eenheden verkopen van een beperkt aantal producten tegelijk met weinig eenheden verkopen van HEEL veel producten.*
- Veronderstelt **lage voorraadkosten & sterke (verkoop)platformen.**
- Dankzij **digitalisering** is het veel goedkoper om muziek, films, videos, boeken,... :
 - ✓ te maken;
 - ✓ te verdelen;
 - ✓ te kopen;
 - ✓ te zoeken;
 - ✓ te vinden.

3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.2 Long Tail

- De waardepropositie concentreert zich dikwijls op de verkoop aan de meest rendabele klantensegmenten:
 - ✓ Bioscopen programmeren het liefste blockbusters omdat die de grootste klantensegmenten bereiken;
 - ✓ Muziekuitgevers en platenmaatschappijen brachten het liefste mainstream muziek uit omdat ze daarmee de grootste klantensegmenten bereikten.
- De **digitale revolutie** maakt het mogelijk om nu ook kleine segmenten rendabel te bewerken:
 - ✓ Men kan nu op een rendabele manier een gigantisch assortiment (veel ruimer dan louter de 'blockbuster') aanbieden aan vele (ook kleinere) doelgroepen!

3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.2 Long Tail: case Netflix

- Gigantisch online aanbod van films en series;
- Groot deel van het assortiment bestaat uit niche content (voor kleine doelgroepen);
- De digitalisering laat toe winst te maken op minder bekende producties omdat het volume van de nichedoelgroepen tesamen nog aanzienlijk is;
- Dankzij de long tail realiseert Netflix bijna evenveel omzet op 'niche en minder populaire producties' als op 'blockbusters'!

The image shows a close-up of the Netflix logo, which consists of the word "NETFLIX" in white, bold, sans-serif capital letters. The letters are set against a vibrant red background. The logo is partially cut off on the right side. The overall image has a slight curve, suggesting it might be a screen or a curved surface.

3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.2 Long Tail: case Netflix

- **Front office:**

1. **Klantensegmenten:** veel klantensegmenten (klanten op zoek naar veel verschillende nicheproducties);
2. **Waardepropositie:** zeer ruim aanbod thuis te raadplegen en te bekijken in alle comfort;
3. **Kanalen:** verkoop, levering en communicatie direct met de eindklant via internet;
4. **Klantenrelaties:** enkel toegankelijk voor abonnees;
5. **Inkomstenstromen:** recurrent;

3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.2 Long Tail: case Netflix

- **Back office:**

6. **Kernmiddelen:** performant digitaal platform;
7. **Kernactiviteiten:** beheer van het aanbodplatform (zowel technisch beheer als beheer van de e-commerce functionaliteit);
8. **Kernpartners:** veel partners die (niche) content aanbieden;
9. **Kostenstructuur:** kosten verbonden aan platformbeheer (hoge vaste kosten) & ontwikkeling.

3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.2 Long Tail: case Amazon


amazon.nl Bestemming: België Alle

Hallo, Inloggen Account en lijsten Retourzendingen en bestellingen Winkelwagen


Alle Aanbiedingen Prime Jouw Amazon.nl Bestsellers Cadeaubonnen Verkopen Klantenservice Cadeau-ideeën Nu proberen | Tv-series en films met Amazon Prime

Shop nu op amazon.nl vanuit België


- Miljoenen producten
- Lage prijzen
- Gratis en snelle levering met Prime




Snoepgoed en snacks




Amazon Prime - 30 dagen gratis



Echo Dot



Grote selectie, kleine prijzen



Koptelefoons en oordopjes Luidsprekers

Mobiele telefoons Kabels en accessoires

3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.3 Multi-sided platforms: kenmerken

- Multi-sided platforms brengen **twee of meer wederzijds afhankelijke klantensegmenten** bij mekaar.
- Waardecreatie voor het ene klantensegment kan niet zonder het andere klantensegment.
- Het **platform** creëert zelf ook toegevoegde waarde door de interacties tussen de segmenten te faciliteren.
- **Netwerkeffect:**
 - ✓ Hoe meer gebruikers, hoe groter de waarde van het platform.

3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.3 Multi-sided platforms: voorbeelden



3. Businessmodellen: verschijningsvormen

3.3 Multi-sided platforms: case YouTube

1. Value proposition:

- ✓ Heel groot assortiment van unieke content;
- ✓ Continu nieuw aanbod;

2. Klantensegmenten (wederzijds afhankelijk):

- ✓ Verschillende segmenten (op basis van objectieve criteria maar ook op basis van verschillende voorkeuren;
- ✓ Aangeboden content van producenten uit verschillende segmenten;

6. Kernmiddelen:

- ✓ Het platform;

7. Kernactiviteiten:

- ✓ Platform promotie;
- ✓ Platform beheer.



4. Free as a business model

- Vaststelling: hoge prijzen schrikken klanten af.
- Vandaar het model om **minstens één substantieel klantensegment te laten genieten van een constant gratis aanbod**:
 - ✓ In het multi-sided platform model vind je regelmatig het gebruik van ‘free as a business model’ terug:
 - De diensten/producten die aan niet-betalende klanten worden aangeboden, worden gefinancierd door betalende klanten of via andere elementen uit het businessmodel (b.v. reclame-inkomsten van adverteerders).
- De doorbraak van het internet alsook de steeds verdergaande digitalisering hebben de kost om content (audio, video, games, ...) te produceren, te repliceren en te verdelen drastisch gereduceerd.

4. Free as a business model

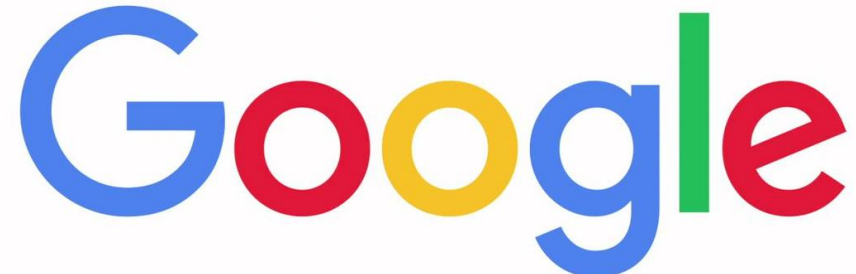
De **drie varianten** die we verder bekijken hebben gemeen dat minstens één substantieel klantensegment kan genieten van een gratis aanbod:

1. Free
2. Freemium
3. Bait & hook

4. Free as a business model

4.1 Free

- Gebruikers verkrijgen **gratis informatie**.
- Het platform alsook het aanbod worden gefinancierd via ontvangsten van adverteerders:
 - ✓ Metrokrant: gratis nieuws in ruil voor advertenties;
 - ✓ Google: gratis informatie en nieuws in ruil voor advertenties.



4. Free as a business model

4.2 Freemium

- Het basisaanbod is gratis;
- Je moet extra betalen voor meer diensten (functionaliteit/opties).



4. Free as a business model

4.2 Freemium: case Spotify

1. Klantensegmenten:

- ✓ Gratis gebruikers;
- ✓ Betalende gebruikers;

2. Waardepropositie:

- ✓ Voor alle gebruikers:
 - Streamen van muziek naar eigen keuze;
 - Gigantisch aanbod: alle genres, enorm veel artiesten , .
- ✓ Voor gratis gebruikers:
 - Regelmatig reclame tussen de muziek;
 - Geen downloads mogelijk;
 - Geen gepersonaliseerde of eigen playlists;
- ✓ Voor betalende gebruiker:
 - Reclamevrij;
 - Downloads mogelijk;
 - Gepersonalieerde en/of zelfgemaakte playlists;
 - ...



4. Free as a business model

4.2 Freemium: case Spotify

3. Kanalen

- ✓ Digitaal;
- ✓ Rechtstreeks;

4. Klantenrelaties:

- ✓ Geautomatiseerd;
- ✓ Low cost;
- ✓ Mass-customized (digitaal geïndividualiseerd);

5. Inkomstenstromen:

- ✓ Abonnementsgelden;
- ✓ Reclame-inkomsten;



4. Free as a business model

4.2 Freemium: case Spotify

6. Kernmiddelen:

- ✓ Het digitale platform maakt het mogelijk om de basisdiensten gratis te leveren tegen lage kost;

9. Kostenstructuur

- ✓ Substantiële vaste kosten om het platform te ontwikkelen en te beheren;
- ✓ Zeer lage marginale kost voor dienstverlening aan niet-betalende gebruikers;
- ✓ Zeer lage marginale kost om extra klanten te bedienen.

4. Free as a business model

4.3 Bait & hook *

- Het verwerven van een aantrekkelijk geprijsd of (bijna) gratis product zet de gebruiker ertoe aan om het dure, complementaire product in de toekomst te blijven kopen:
 - ✓ Het beginaanbod ('bait' = aas) is gesubsidieerd;
 - ✓ Hoofdproduct en bijproduct zijn onafscheidelijk.

4. Free as a business model

4.3 Bait & hook: voorbeelden



4. Free as a business model

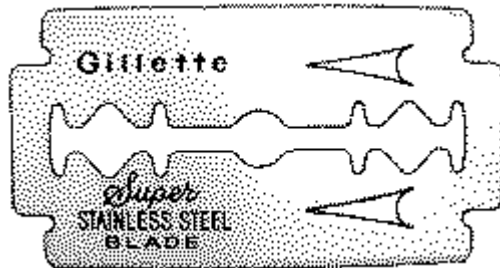
4.3 Bait & hook: voorbeelden

- **Voorbeeld Nespresso:**
 - ✓ De eenvoudige Nespresso apparaten (= bait) zijn verkrijgbaar tegen scherpe prijzen (vanaf EUR 89,00). Er worden steeds enkele Nespresso capsules bij de aankoop van het apparaat bijgeleverd.
 - ✓ De echte toegevoegde waarde (marge) wordt in het businessmodel gecreëerd en gecapteerd met de verkoop van de (dure en vaak te vervangen) capsules.

4. Free as a business model

4.3 Bait & hook: voorbeelden

- **Voorbeeld Gillette:**
 - ✓ King Camp Gillette (1855-1932, Amerikaan):
 - Commercialiseert scheermesjes vanaf 1904;
 - Levert er het scheerapparaat gratis of tegen zeer lage prijs bij.



4. Free as a business model

4.3 Bait & hook: case Canon printers

1. Klantensegmenten:

- Massamarkt;

2. Waardepropositie:

- Goedkope printer wordt geleverd met vereiste inktpatronen (1 set);

5. Inkomstenstromen:

- Eenmalige verkoop (goedkope) printer;
- Recurrente verkoop van de duurdere doch voor de gebruiker noodzakelijke inktpatronen.

5. Open businessmodellen

- We spreken van een **open businessmodel** wanneer ondernemingen **systematisch samenwerken met andere ondernemingen** om waarde te creëren, te leveren en te capteren.
- We onderscheiden:
 - ✓ **Outside in:**
 - De onderneming gebruikt ideeën en know-how van externe partijen;
 - Het is een kostenvriendelijke manier om te innoveren.
 - ✓ **Inside out:**
 - De organisatie stelt eigen kennis/know-how/activa (die ze zelf niet actief gebruikt) via licenties, verkoop, joint ventures, ... ter beschikking van externen.
- We verwijzen hierbij naar de back office bouwsteen 'Kernpartners'.

5. Open businessmodellen

5.1 Outside in: P&G's “connect + develop”



- Vooraleer P&G op systematische manier (met gecontracteerde kernpartners) innovaties ontwikkelde, creëerde het 15% van haar innovaties met externe partners.
- Daarna, na het opzetten van een gestructureerde en gecontracteerde samenwerking met die partners, steeg dit aandeel naar 50%.

5. Open businessmodellen

5.2 Inside out: GSK's “patent pools”

- GSK concentreert zich (net als de andere pharmagiganten) op het ontwikkelen van blockbuster-geneesmiddelen.
- Doel:
 - ✓ Geneesmiddelen meer beschikbaar maken in de armste landen;
 - ✓ Research naar ondergewaardeerde ziekten te verhogen.
- Toepassing inside out:
 - ✓ GSK bracht de intellectuele eigendomsrechten op geneesmiddelen ter bestrijding van ondergewaardeerde ziekten onder in een patentpool waar die gratis beschikbaar worden gesteld voor andere researchers.



THOMAS
MORE

Bedankt!

