

Business Fundamentals

Business Model Canvas – Front Office

Wat is het Business Model Canvas (BMC)? - Definitie

- Het BMC is een **praktische leidraad**, een handig **hulpmiddel** voor ondernemers en organisaties om een businessmodel uit te werken of te actualiseren.

Wat is het Business Model Canvas (BMC)? - Definitie

- Het BMC biedt **een universele methodologie** om een businessmodel concreet uit te werken en te presenteren.
- Het BMC is **een wereldwijd gebruikte tool en taal** om businessmodellen te beschrijven, te analyseren en te actualiseren*.
- Een BMC bestaat standaard uit **9 bouwstenen** die in een logische relatie met elkaar staan.

Wat is het Business Model Canvas (BMC)? - Template

Kernpartners (8)	Kernactiviteiten (7)	Waardeproposities (2) (VP)	Klantenrelaties (4)	Klantensegmenten (1)
	Kernmidd.&Kerncompet. (6)		Kanalen (3)	
Kostenstructuur (9)		Inkomstenstromen (5)		



Je vindt deze template terug in Canvas in de module “Toolkit studenten” in MS Excel formaat in het bestand “BF 24-25 Template Business Model Canvas”

Handige **hulp** om later oefeningen mee te maken.

Business Model Canvas – Front & back office

Kernpartners (8)	Kernactiviteiten (7)	Waardeproposities (2) (VP)	Klantenrelaties (4)	Klantensegmenten (1)	
	Kernmidd.&compet. (6) (KR)		Kanalen (3)		
Kostenstructuur (9)		Inkomstenstromen (5)			

Bouwstenen 1 tem 5 noemen we de front office. Bouwstenen 6 tem 9 vormen de back office

Business Model Canvas (BMC) – Front office

Bevat de **bouwstenen die direct gerelateerd zijn aan de klant**:

1. Klantensegmenten
2. Waardeproposities
3. Kanalen
4. Klantrelaties
5. Inkomstenstromen

Business Model Canvas (BMC) – Back office

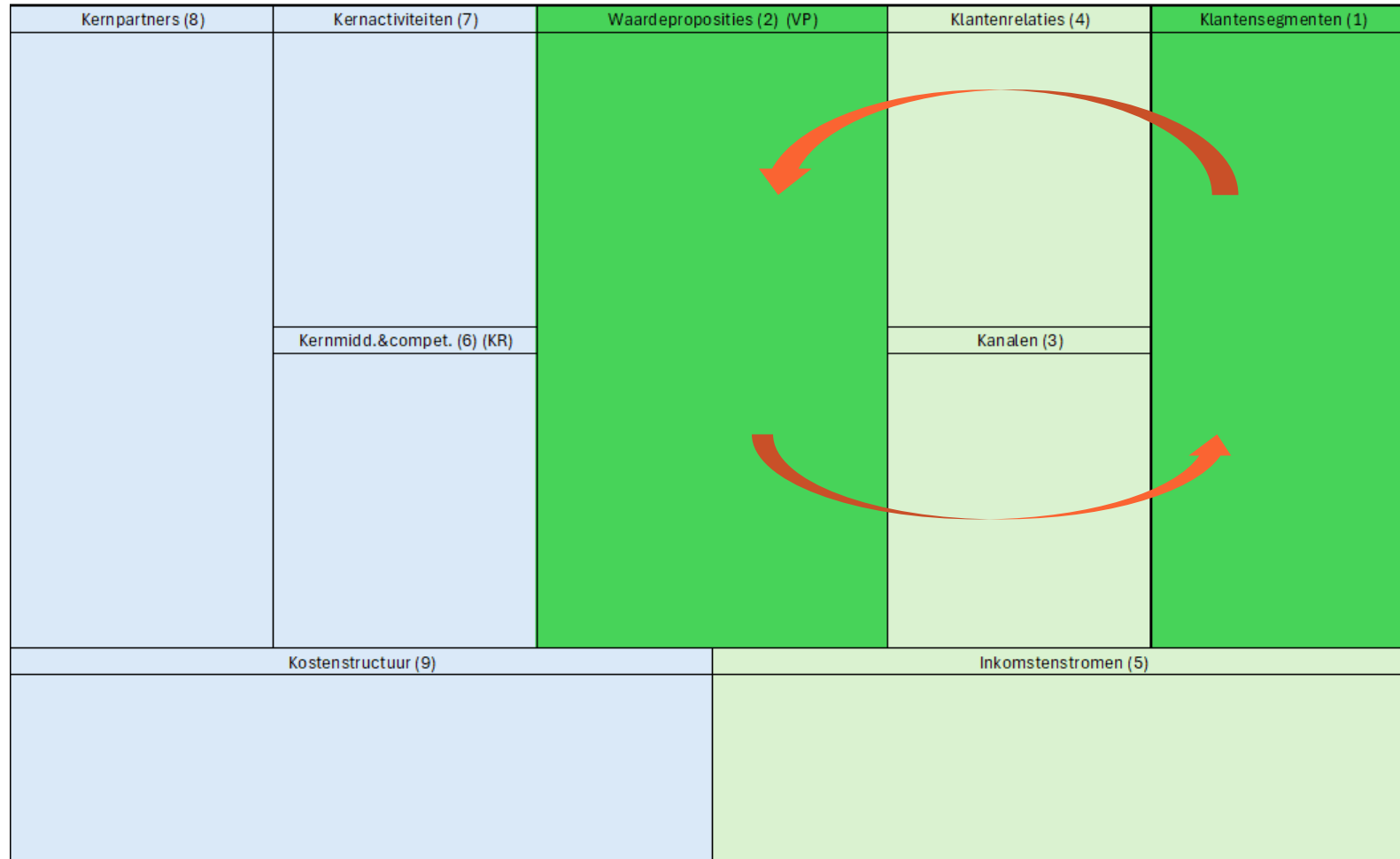
Bevat de **bouwstenen** waarin beschreven wordt wat de onderneming **nodig** heeft **om de front-office optimaal te laten werken:**

- 6. Kernmiddelen & -kern competenties
- 7. Kernactiviteiten
- 8. Kernpartners
- 9. Kostenstructuur

Hoe begin ik aan het BMC ?

- Alle bouwstenen van de front office beïnvloeden mekaar.
- De invulling van de front office beïnvloedt ook de invulling van de back office.
- Alle bouwstenen van de back office beïnvloeden mekaar.
- Je **begint** daarom **met het VPC (Value Proposition Canvas)**. Dat bestaat uit de blokken:
 - ✓ Klantensegmenten (1) en
 - ✓ Waardeproposities (2)

BMC- Value Proposition Canvas (VPC)



De blokken 'Klantensegmenten' (1) en 'Waardepropositie' (2) vormen samen het **Value Proposition Canvas (VPC)**

BMC – VPC uitgelegd – Zoek de “FIT”

- De waardepropositie van de onderneming moet aansluiten bij haar klantensegmenten en omgekeerd.
- In dat geval spreken we van een “**FIT**”.
- De producten en/of diensten die de onderneming gaat aanbieden matchen dan met de behoeften van de klanten.
- Om hierin te slagen ga je:
 1. Eerst de klanten(segmenten) **observeren**;
 2. Vervolgens de waardepropositie **ontwerpen**.

BMC – VPC – stap 1= Klantensegmenten observeren

- Door klanten te observeren kan je **vaststellen**:
 - ✓ welke hun behoeften zijn, welke “**job**” ze gedaan moeten krijgen, wat ze willen doen, bereiken, ...;
 - ✓ met welke frustraties, **moeilijkheden**, **ongenoegens**, beperkingen, ... (“**pains**”) ze worden geconfronteerd wanneer ze een bepaalde job moeten doen;
 - ✓ welke **voordelen** (“**gains**”) ze zoeken bij het uitoefenen van de job.

BMC – VPC – stap 1= Klantensegmenten observeren – Voorbeeld

- Behoeften / **jobs**: klant wil:
 - ✓ zich (evt. met de kinderen) op ieder moment kunnen verplaatsen (werk, sport, school, boodschappen, ...)
 - ✓ over korte en lange afstanden
 - ✓ met zijn gezin op reis kunnen gaan (bagageruimte, zitruimte en autonomie)
- **Pijnen**:
 - ✓ openbaar vervoer is onbetrouwbaar (vertragingen), moeilijk te bereiken (halte te ver van de voordeur)
 - ✓ onvoldoende bagagemogelijkheden, ruimte en flexibiliteit in huidige wagen
 - ✓ momenteel moeilijk om vanuit de wagen met klanten of gezinsleden te bellen
- **Voordelen**: klant zoekt bovendien:
 - ✓ milieuvriendelijkheid
 - ✓ veilige en praktische oplossingen
 - ✓ aanvaardbare aanschafprijs
 - ✓ Europese wagen

BMC – VPC – stap 2 = Waardepropositie ontwerpen

- De waardepropositie van de onderneming moet het **spiegelbeeld** zijn van wat je hebt vastgesteld tijdens de observatie van de klanten.
- De **aangeboden producten en/of diensten** moeten:
 - ✓ aansluiten bij hun behoeften - de klant moet zijn “job(s)” gedaan krijgen;
 - ✓ hun “pijnen”, frustraties, ongenoegen, angsten, ... wegnemen (“pain relievers”);
 - ✓ hen de voordelen waarnaar ze zoeken bieden (“gain providers”).

BMC – VPC – stap 2 = Waardepropositie ontwerpen

- Een goede waardepropositie biedt jouw klanten **essentiële voordelen**.
- Zo vermijd je dat je producten en/of diensten aanbiedt waarop niemand zit te wachten.

BMC – VPC – stap 2 = Waardepropositie ontwerpen – Voorbeeld

- **Behoeften/jobs:**
 - ✓ ruim plaats voor gezin met 3 kinderen
 - ✓ veel ruimte voor bagage
 - ✓ autonomie 600 km
- **Pijnen vermijden/bestrijden:**
 - ✓ geen openbaar vervoer nodig
 - ✓ flexibele bagage- en zitruimte
 - ✓ handige handsfree
- **Gezochte voordelen aanbieden:**
 - ✓ complete veiligheidsuitrusting: ABS, ESP, LDS, ACC, ...
 - ✓ volledig elektrische aandrijving
 - ✓ competitief geprijsd tov concurrenten - inruilwaarde
 - ✓ VW is een Europees merk



Strategische vragen voor de ondernemer: “In welke business zit ik?”

- Wat zoekt de klant? *
- Op welke producten, diensten en markten wil ik me focussen?
- “What business are we in?”

“Mensen willen geen boormachine. Ze willen vlot en veilig een gat in de muur maken!”

Strategische vragen voor de ondernemer: “In welke business zit ik?”



- Definieer jouw markt niet te eng!
- Voorbeeld Zwitserse horlogemakers in de jaren '70:
 - Initiële business mission: “mensen op een degelijke en mooie manier op ieder moment de juiste tijd weergeven”;
 - Vanaf de jaren '80 opkomst van digitale horloges:
 - Japanse concurrentie veegt meerdere traditionele Zwitserse fabrikanten weg;
 - Zwitserse horlogemakers herpositioneren vervolgens hun uurwerken in de juwelen- en modebusiness:
 - Enorme én rendabele groei!



Strategische vragen voor de ondernemer: “In welke business zit ik?”



- Definieer jouw markt niet te eng!
- Voorbeeld Shell:
 - Positioneerde zich initieel als oliemaatschappij;
 - Positioneert zich momenteel als “een groep die de wereld op een economisch, ecologisch en sociaal verantwoorde manier wil voorzien van energieoplossingen”.

Business Model Canvas – Front & back office

Kernpartners (8)	Kernactiviteiten (7)	Waardeproposities (2) (VP)	Klantenrelaties (4)	Klantensegmenten (1)
	Kernmidd.&compet. (6) (KR)		Kanalen (3)	
Kostenstructuur (9)		Inkomstenstromen (5)		

Bouwstenen 1 tem 5 noemen we de front office. Bouwstenen 6 tem 9 vormen de back office

Business Model Canvas (BMC) – Front office

Bevat de **bouwstenen die direct gerelateerd zijn aan de klant**:

1. Klantensegmenten
2. Waardeproposities
3. Kanalen
4. Klantrelaties
5. Inkomstenstromen

BMC – Bouwsteen 1- Klantensegmenten

Een klantensegment is een **groep van klanten** (b.v. consumenten) met een aantal **gemeenschappelijke kenmerken**:

- **Geografische kenmerken:**
 - ✓ Woonplaats (waar? hoe ?)
- **Demografische kenmerken:**
 - ✓ Leeftijd
 - ✓ Geslacht
 - ✓ Burgerlijke staat
 - ✓ Gezinsgrootte
 - ✓ ...

BMC – Bouwsteen 1- Klantensegmenten

- **Socio-economische kenmerken:**

- ✓ Beroep
- ✓ Diploma
- ✓ Opleiding
- ✓ Religie
- ✓ Sociale klasse
- ✓ Beschikbaar inkomen
- ✓ ...

- **Psychografische kenmerken:**

- ✓ Persoonlijkheid
- ✓ Levensstijl

BMC – Bouwsteen 1- Klantensegmenten

- **Koopmotieven:**
 - ✓ Wat zoekt de klant in mijn product/dienst ?
 - ✓ Welk niveau van dienstverlening verwacht de klant ?
- **Gevoeligheid voor marketinginstrumenten:**
 - ✓ Betalingsbereidheid
 - ✓ Reclame gevoeligheid
 - ✓ Behoeftte aan service
- ...

BMC – Bouwsteen 1- Klantensegmenten

- Sommige segmentatiecriteria zijn **objectief**, andere zijn **gedragsgerelateerd**.
- Klanten kunnen **zowel particulieren (BtoC) als bedrijven (BtoB)** zijn:
 - ✓ Mutatis mutandis gelden de meeste segmentatiecriteria zowel voor particulieren als voor ondernemingen. Andere segmentatiecriteria zijn dan eerder voor particulieren of eerder voor ondernemingen van toepassing.

BMC – Bouwsteen 1- Klantensegmenten

- **De vragen die we ons bij deze bouwsteen stellen:**
 - ✓ **Voor wie** creëren we waarde?
 - ✓ Wie zijn onze klanten?
 - ✓ Welke klantensegmenten bedienen we? Wat zijn de typische kenmerken van onze klanten ? Gebruik 'persona' (profielen, virtuele personen).
- **Ook wanneer het gaat om een bestaande business, stellen we periodiek (nog beter: voortdurend) de vragen:**
 - ✓ Willen we nog andere klantensegmenten bereiken?
 - ✓ Hoe evolueren onze klantensegmenten?

BMC - Klantensegmenten (1) - Klasoefening

Je ziet op de volgende slides telkens reizigers die op een luchthaven wachten om aan boord te kunnen gaan op een vliegtuig.

Het betreft duidelijk verschillende klantensegmenten.

- 1. Welke zijn de gemeenschappelijke kenmerken van de klanten op slide A?*
- 2. Idem voor deze op slide B.*
- 3. Is het voor één onderneming mogelijk om beide segmenten te bedienen?*

Overleg met je buur (5 min.)
Deel met de groep (5 min)

BMC - Klantensegmenten (1) – Klasoefening – Slide A



BMC - Klantensegmenten (1) – Klasoefening – Slide B



BMC Klantensegmenten (1) – Massamarkten

- Wanneer het business model **geen onderscheid** maakt **tussen verschillende marktsegmenten** dan spreken we van massamarkten.
- De focus ligt op **hele grote groepen consumenten met vergelijkbare behoeften***.
- Iedere consument krijgt **toegang tot hetzelfde product**.

BMC Klantensegmenten (1) – Massamarkten

- Voorbeeld consumentenelectronica:

- ✓ “Bruingood”: Soundbars, beamers, TV’s, foto-apparatuur, platendraaiers, boxen,(geluid en beeld electronica)
- ✓ “Witgoed”: Wasmachines, vaatwasmachines, strijkijzers,...
- ✓ “Grijsgood”: Computers, Smartphones,(IT en telecommunicatie)



BMC – Klantensegmenten (1) - Massamarkten

- Voorbeeld retailers:

- ✓ Iedere klant, los van het segment waartoe hij behoort, krijgt hetzelfde product aangeboden via, hetzelfde distributiekanaal.
- ✓ Men bedient klanten uit verschillende segmenten die dezelfde behoeften delen op dezelfde manier en tegen dezelfde prijs.



BMC – Klantensegmenten (1) – Gesegmenteerde markten

In een gesegmenteerde markt wordt het businessmodel aangepast aan de verschillende behoeften van de verschillende klantensegmenten.

BMC

Klantensegmenten (1)

– Gesegmenteerde markten – Voorbeeld

- **Internationale grootbanken** ontwerpen aangepaste businessmodellen voor de verschillende klantensegmenten die ze bedienen. Dat doen ze onder meer door andere kanalen en andere types van klantenrelaties te gebruiken voor de verschillende klantensegmenten.



BMC

Klantensegmenten (1)

– Gesegmenteerde markten – Voorbeeld

- Voorbeelden van verschillende klantensegmenten:
 - ✓ Zowel BtoC als BtoB
 - ✓ Subsegmenten in BtoC
 - ✓ Subsegmenten in BtoB
 - ✓ Klanten in verschillende landen
 - ✓ Klanten in verschillende industrieën
 - ✓ Klanten in verschillende inkomenscategorieën;
 - ✓ ...

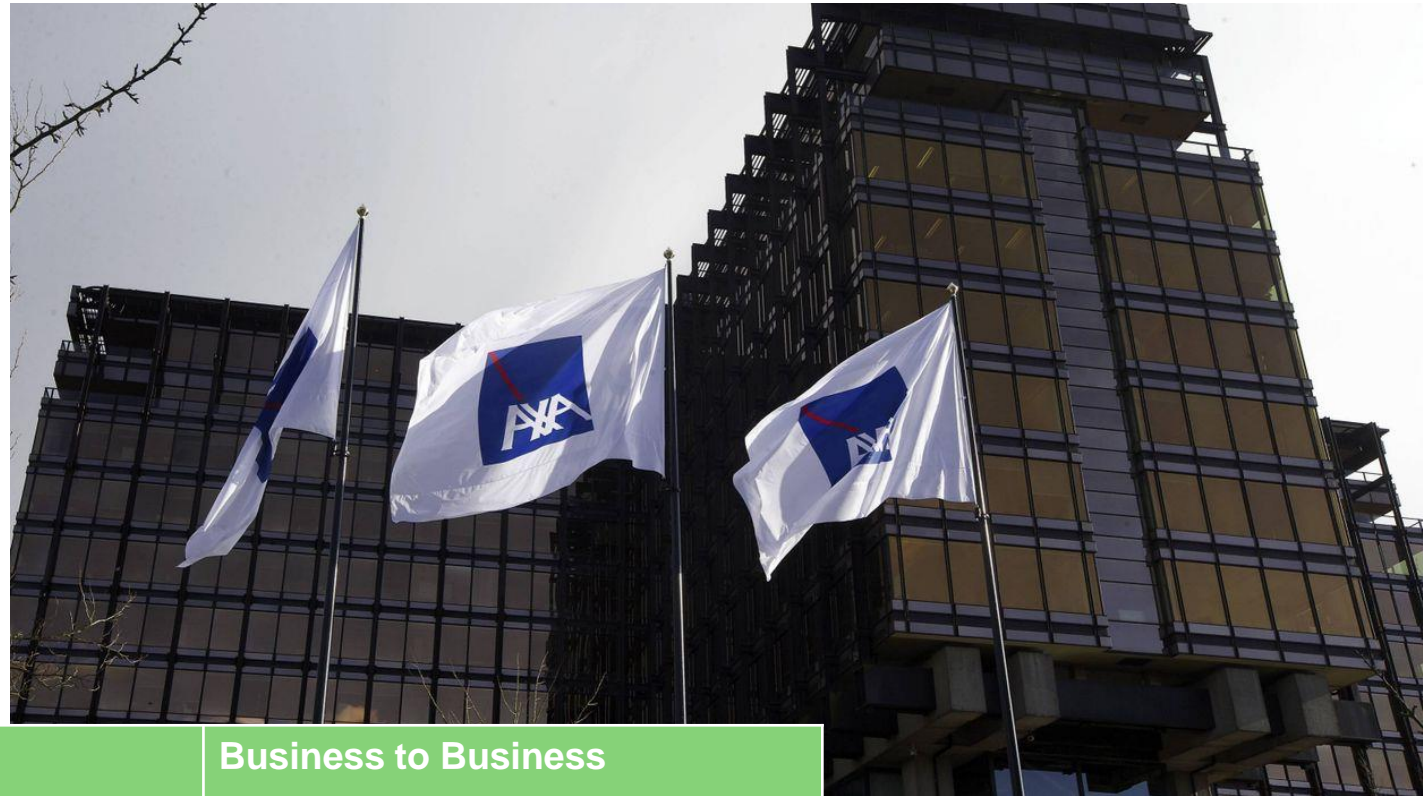


BMC

Klantensegmenten (1)

– Gesegmenteerde markten – Voorbeeld

- Segmentatie volgens inkomenscategorie, zowel in BtoC als in BtoB:



Business to Consumer	Business to Business
Retail (gewone particulieren)	Retail (KO en KMO)
Private Banking (welstellende particulieren)	Corporate Banking (Grotere Ondernemingen)
Wealth Management (gefortuneerden)	Wholesale Banking (Multinationals, overheden, ...)

BMC – klantensegment (1) – Multi sided platformen

- Het businessmodel levert tegelijk waarde aan minstens twee (of meer) verschillende klantengroepen via een digitaal dienstenplatform *
- **MAAR** er is weinig tot geen waarde voor de ene klantengroep als de andere klantengroep geen gebruik maakt van noch voordeel heeft van het platform.



BMC – Klantensegmenten (1) – Nichemarkten

Bij nichemarkten gebruikt de onderneming een businessmodel dat op maat gemaakt is van een beperkt aantal klanten in een heel specifiek klantensegment.

BMC Klantensegmenten (1) – Nichemarkten – Voorbeeld

Forvia fabriceert specifieke onderdelen voor klanten uit de **automotive industrie**. Forvia is m.a.w. actief in de **B2B markt**.

In totaal hebben ze iets meer dan 80 klanten.

Toch is 1 op de 2 voertuigen wereldwijd uitgerust met hun technologie. Ze maken **interieuroplossingen, zitsystemen, verlichtingssystemen, ...**



PS: Forvia ontstond in 2022 uit de fusie van Faurecia (F) en Hella (D).

BMC Klantensegmenten (1) – Kinepolis - Klasoefening

Tot welke klantensegmenten richt Kinepolis zich?

- *Bekijk de Kinepolis website*
- *Ben je al naar een Kinepolis bioscoopcomplex geweest ? Waarom ?*
- Bespreek en overleg gerust met jouw buur (5 min)
- Deel vervolgens met de groep tijdens de discussie (5 min)



BMC - Bouwsteen 2 - Waardepropositie

- De **waardepropositie** bestaat uit de producten en/of diensten en aanverwante beloftes die de onderneming aan haar klantensegmenten aanbiedt.
- Ze speelt in op behoeften van de klanten.
- Ieder klantensegment moet een aangepaste waardepropositie krijgen.
- De waardepropositie kan kwantitatief, kwalitatief of een combinatie van beide zijn.

BMC - Bouwsteen 2 - Waardepropositie

- Ons aanbod moet aansluiten bij hun behoeftes & wensen:
 - ✓ Wat bieden we onze klant aan?
 - ✓ Hoe creëren we met onze producten en diensten waarde voor onze klanten ?
 - ✓ Waarom kiest de klant voor ons en niet voor de concurrentie?

BMC - Waardepropositie (2) - Voorbeelden

- **Lage prijzen:** Jumbo, Aldi, ..
- **Snelle bediening:** Mc Donalds, Carwash, ...
- **Kostenreductie:** allerlei apps , Zeeman, ...
- **Betere prestaties:** Laptops, Intel, ...
- **Risico's verminderen:** verzekeringen, garanties, kwaliteitslabels,...
- **Ruime keuze:** Vandenborre, Colruyt, ...



BMC - Waardepropositie (2) - Voorbeelden

- **Innovatief & probleemoplossend:** IPhone, Chat GPT, ...
- **Unieke service:** Singapore Airways, Etihad, ...
- **Design:** Vitra, Luceplan, ...
- **Gebruiksgemak:** Deliveroo, Amazon, ...



BMC - Waardepropositie (2) - Voorbeelden

- **Smaak:** restaurants, LVMH champagne, topwijnen, ...
- **Unieke belevenis:** Tomorrowland, Pukkelpop, De Munt, KVS, ...
- **Merkstatus:** Rolex, Rolls – Royce,...
- **Betrouwbaarheid:** BNP Paribas, AG Verzekeringen, ...
- **Maatwerk of customization:** Ferrari, Porsche, Bentley, Citroën, ...
-



BMC Waardepropositie (2) – Kinopolis - Klasoefening

*Hoe biedt Kinopolis zijn klanten
waarde ('waar voor hun geld') aan?*

- Lijst het aanbod eens op
- Bezoek hun website* (TIP: Inv Relations)
- Overleg met jouw buur (5 min)
- Deel vervolgens met de groep tijdens de discussie (8 min.)



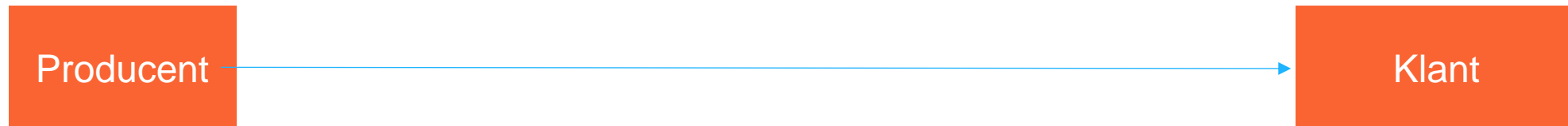
BMC – Bouwsteen 3 - Kanalen

- **Hoe bereiken** we onze klanten het beste?
- Doelstellingen:
 1. Klanten **bewustmaken** van ons aanbod
 2. Klanten onze **waardepropositie voorstellen**
 3. Onze producten en diensten aan klanten **verkopen**
 4. Onze producten en diensten aan klanten **leveren**^o
 5. Onze klanten **service na verkoop** bieden
 6. **Feedback** krijgen van de klanten en verder met hen **communiceren**

BMC – Bouwsteen 3 - Kanalen

Hoe lang is het kanaal? Hoe groot is de afstand tussen producent en klant ?

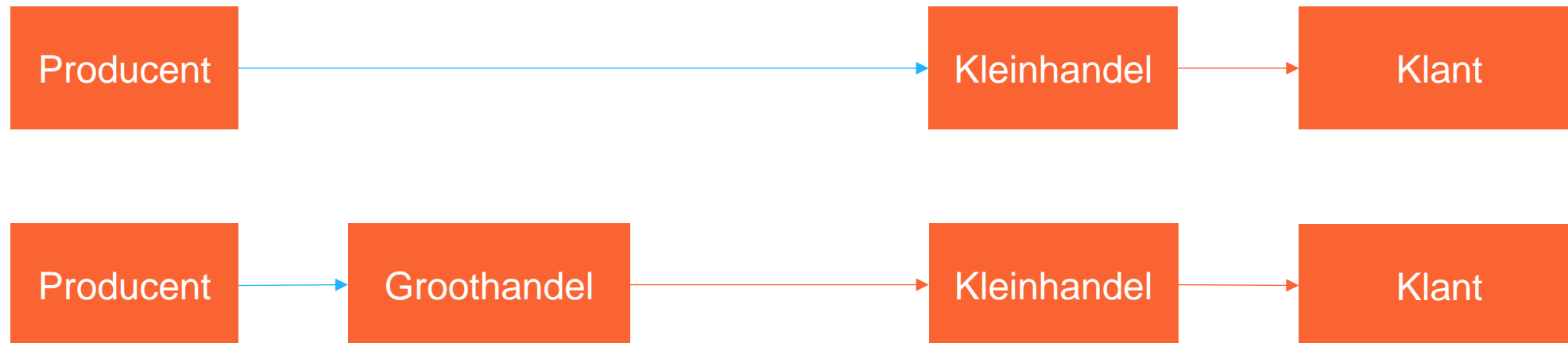
- **Geen tussenschakel:**
 - ✓ Direct kanaal (eigen webverkoop, eigen verkoopsteam)



BMC – Bouwsteen 3 - Kanalen

Hoe lang is het kanaal? Hoe groot is de afstand tussen producent en klant ?

- **Wel tussenschakel(s):**
 - ✓ Indirecte kanalen (groothandel en kleinhandel zijn externe partners)



BMC – Bouwsteen 3 – Kanalen – Voorbeeld (Bankensector B2C)

Business to Consumer - Segmenten	Business to Consumer – Kanalen
Retail Banking (gewone particulieren)	DIRECTE KANALEN: Agentschappennetwerk, online banking & call center INDIRECTE KANALEN: Financieringen aangeboden via partners (bv. electro-ketens die onder hun naam financieringen verkopen die geproduceerd worden door de bank)
Private Banking (welstellende particulieren)	Selectief netwerk, selectief online banking & call center
Wealth Management (gefortuneerden)	Exclusief netwerk, exclusief online banking aanbod & exclusief call center

BMC - Bouwsteen 4 - Klantrelaties

- Welke soort van relatie verwacht ieder klantensegment van de onderneming?
- Welke soort relatie wil de onderneming aangaan met elk klantensegment?
- Hoe kunnen we een duurzame relatie, die niet ophoudt aan de kassa(!), met onze klanten uitbouwen?

BMC - Klantrelaties (4)

1. Een onderneming moet eerst klanten verwerven;
2. Vervolgens moet ze een relatie opbouwen:

Onderneming en klant leren mekaar beter kennen door te **communiceren**^o;

3. Vervolgens kan de onderneming de klant fideliseren (onder meer via upselling en cross selling).

BMC - Klantrelaties (4)

- Het belang van de klant voor de onderneming is wat deze over de ganse levensduur* van de klantrelatie voor de onderneming kan betekenen:
 - ✓ **Customer Lifetime Value** of **Customer Lifecycle Value** (CLV)
- MAAR: Aan iedere vorm van klantrelaties hangt ook een kostprijs!

BMC - Klantrelaties (4)

- **Persoonlijke assistentie:**
 - ✓ Hulp maar deze hulp is niet toegewezen aan een specifieke klant;
- **Persoonlijke contactpersoon:**
 - ✓ Denk aan accountmanagers in de dienstensector. Zij krijgen een portefeuille van klanten toegewezen. Deze klanten weten dat en kunnen er persoonlijk bij terecht;
- **Selfservice:**
 - ✓ Geen menselijke interventie (zelfbediening, chatbots, FAQs).



BMC - Klantrelaties (4)

- **Geautomatiseerde bediening:**
 - ✓ Bijvoorbeeld e-ticketing via online app op je smartphone;
- **Communities:**
 - ✓ Gebruikers wisselen informatie met mekaar uit en helpen mekaar;
- **Co-creaties:**
 - ✓ Klanten creëren mee waarde (Visa, You Tube, ...).



BMC – Bouwsteen 4 – Klantrelaties – Voorbeeld (Bankensector B2C)

Business to Consumer - Segmenten	Business to Consumer – Kanalen
Retail Banking (gewone particulieren)	Geen vaste contactpersoon Enkel ad hoc beperkt persoonlijk contact
Private Banking (welstellende particulieren: van EUR300k tot EUR 3 M)	Vaste contactpersoon Beperkt aantal persoonlijke contacten
Wealth Management (gefortuneerden > EUR 3 M)	Vast team van senior contactpersonen Regelmatig persoonlijk contact

BMC - Bouwsteen 5 - Inkomstenstromen

- **Inkomsten** = omzet = $p \cdot q$ (prijs * hoeveelheid)
- **Hoe** zal de onderneming geld verdienen met haar producten en diensten?
- **Hoeveel** zijn klanten **bereid te betalen** voor de **waarde** die ze ontvangen?
- **Hoe vaak?** Eenmalige of recurrente inkomsten?
- **Waarvoor** betaalt de klant? Soms betaalt de klant niet met geld ...*

En dus: hoe de gecreëerde en geleverde waarde capteren?

BMC - Bouwsteen 5 - Inkomstenstromen

Een onderneming kan op verschillende manieren inkomsten verwerven:

- Inkomsten uit eenmalige* verkoop van goederen of diensten
- Gebruiksvergoeding
- Abonnementsgeld (recurrente entreegelden)
- Eenmalig entreegeld
- Verhuur / lease / ...
- Inkomsten uit licenties, franchise, ...
- Commissies
-

