

Business Fundamentals

Business Model Canvas – Back 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.
- Een BMC bestaat standaard uit **9 bouwstenen** die in een logische relatie met elkaar staan.

Herhaling

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

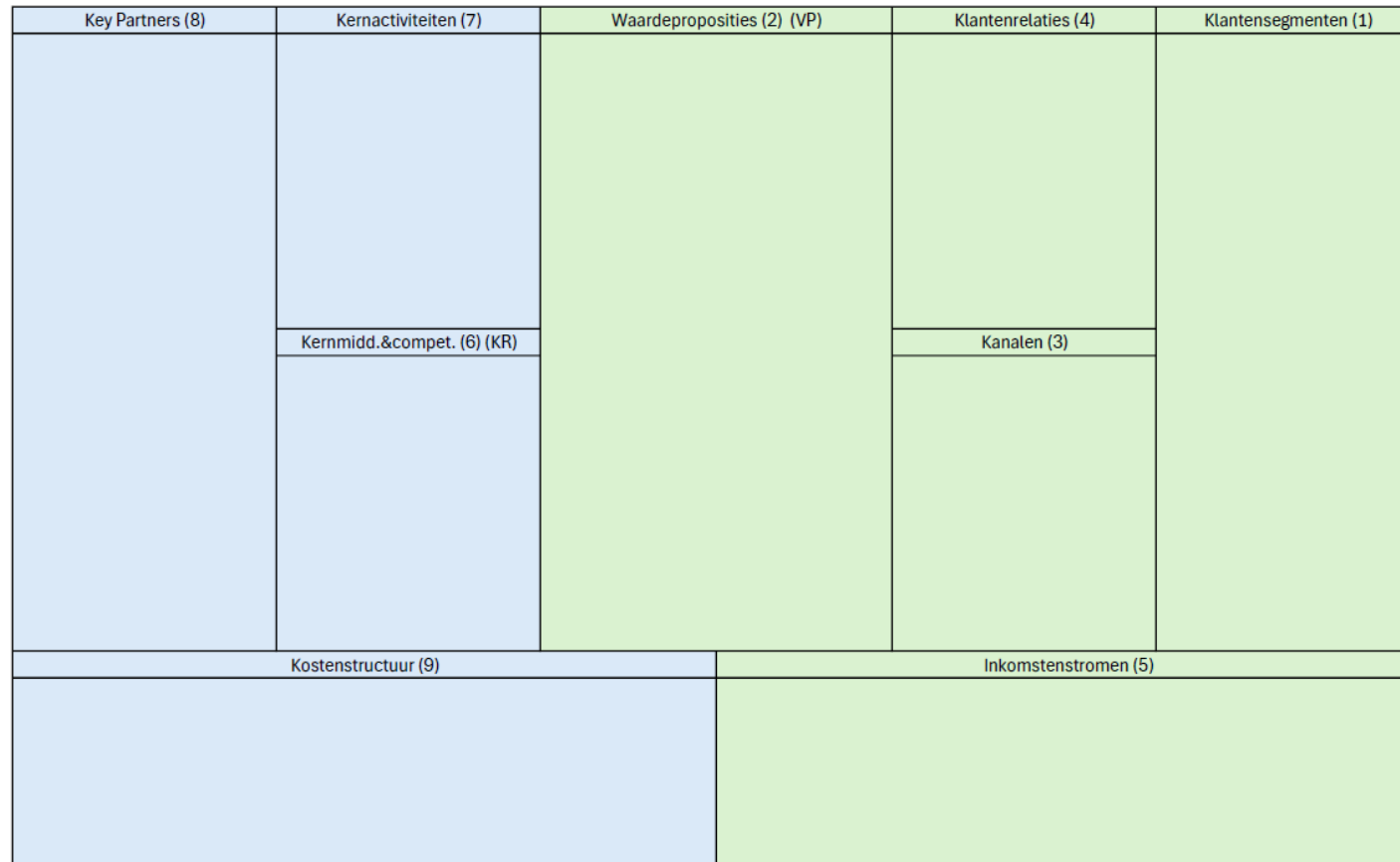
Key Partners (8)	Kernactiviteiten (7)	Waardeproposities (2) (VP)	Klantenrelaties (4)	Klantensegmenten (1)
	Kernmidd.&compet. (6) (KR)		Kanalen (3)	
		CREATE		OBSERVE
Kostenstructuur (9)		Inkomstenstromen (5)		

Herhaling

Business Model Canvas – Front & back office

Herhaling

BMC Front en Back Office



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

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

Herhaling

Business Model Canvas (BMC) – Back office

Bevat de **4 bouwstenen** waarin beschreven wordt wat de onderneming **nodig** heeft **om de front-office optimaal te laten werken:**

- 6. Kernmiddelen & kerncompetenties
- 7. Kernactiviteiten
- 8. Kernpartners
- 9. Kostenstructuur

Herhaling

Business Model Canvas (BMC) – Back office

De 4 bouwstenen van de back office beschrijven de **operationele kant van het BMC**:

- Wat hebben we nodig om onze klanten toegevoegde waarde te bieden?

BMC – Bouwsteen 6- Kernmiddelen en kerncompetenties

- **KERNMIDDELEN:**

- ✓ Welke middelen heeft de onderneming nodig om haar businessmodel te kunnen realiseren?
- ✓ Hoe gaat ze deze middelen financieren ?

- **KERNCOMPETENTIES:**

- ✓ Welke competenties heeft de onderneming nodig om haar businessmodel te kunnen realiseren ?
- ✓ Hoe gaat ze deze competenties verwerven ?

BMC - Kernmiddelen (6)- Welke?

- **Welke** zijn de kernmiddelen waarover de onderneming moet beschikken om haar businessmodel (en bijhorende waardepropositie) te realiseren?
- We verwijzen hierbij naar de actiefzijde van de balans:
 - ✓ Welke materiële vaste activa (MVA) ?
 - ✓ Welke immateriële vaste activa (IVA) (gebruiksrechten of intellectuele eigendomsrechten zoals licenties, merken, patenten, ...) ?
 - ✓ Welke vlottende activa (zoals voorraden) ?
- Zie hiervoor ook het OPO 'Introductie tot financieel management'.

BMC – Kernmiddelen (6) – Voorbeelden Materiële Vaste Activa (MVA)

- Gebouwen
- Voertuigen
- Machines
- Infrastructuur
- Winkelinrichting
- Bureelmateriaal
- PC's
-



BMC – Kernmiddelen (6) – Voorbeelden Immateriële Vaste Activa (IVA)

- Octrooien of patenten
- Ontwikkel-, gebruiks-,
verdeellicenties
- Tekeningen en modellen
- Merken
- Vergelijkbare intellectuele
eigendomsrechten (b.v.
auteursrechten)



BMC - Kernmiddelen (6)- Hoe financieren?

- De kernmiddelen die een bedrijf nodig heeft moeten worden **gefinancierd**.
- Moet de onderneming eigenaar zijn van (al) deze middelen ?
 - ✓ Niet noodzakelijk.
 - ✓ Overwegingen hierbij:
 - Wat is het businessmodel ?
 - Wat zijn de financiële middelen waarover de onderneming beschikt?
- We verwijzen hierbij naar de passiefzijde van de balans.

BMC – Kernmiddelen (6) – Hoe MVA financieren?

- Aankopen (en dus de eigendom verwerven - in eigen bezit) of huren/leasen?
- Indien aankopen: hoe de aankoop financieren?
 - ✓ Met eigen middelen betalen?
 - ✓ Financieren met leningen (schuldfinanciering)?
 - ✓ Of met een mix van beide?



BMC – Kernmiddelen (6) – En wat met IVA?

- Ofwel is de onderneming **eigenaar** en dan genereren deze Immateriële Vaste Activa, via de inzet ervan in de operationele value chain, opbrengsten.
- Ofwel is de onderneming **gebruiker** via een gebruiksrecht. Dan betaalt de onderneming hiervoor een periodieke (maandelijks, per kwartaal of jaarlijks) vergoeding aan de eigenaar van het immateriële actief.
- Zowel voor de eigenaar van het IVA als voor de gebruiker ervan zijn patenten, licenties, octrooien ... kernmiddelen.

BMC – Kernmiddelen (6) – En wat met IVA?

- Ter verduidelijking even een McBurger meehappen bij Mimi ...



BMC – Kernmiddelen (6) – En wat met IVA? McDonald's Corporation

- McDonald's Corporation gebruikt in zijn businessmodel onder meer een wereldwijd sterk merk en wereldwijde marketingcapaciteiten.
- McDonald's Corporation heeft een **franchiseconcept** ontwikkeld waarin zelfstandige partners (franchisenemers) restaurants uitbaten binnen een **afgesproken format** (merk, logo, menu, visualisatie, servicelevel, prijzen, ...).
- McDonald's Corporation is als franchisegever dus zowel eigenaar van het merk (en logo!) McDonald's als van het franchiseconcept. **Beide zijn IVA en kernmiddelen voor hen.**
- McDonald's Corporation krijgt hiervoor een vergoeding van franchisenemers. Deze vergoeding vormt voor hen een inkomstenstroom.

BMC – Kernmiddelen (6) – En wat met IVA?

BV Mimi

- De onderneming BV Mimi is franchisenemer bij McDonald's Corporation.
- BV Mimi wil, als franchisenemer en conform het franchisecontract met de franchisegever, een McDonald's restaurant rendabel uitbaten. Het businessmodel van de onderneming BV Mimi wordt hierop afgestemd.
- BV Mimi is geen eigenaar van het merk, noch van het logo, noch van het franchiseconcept.
- BV Mimi is wel eigenaar van het gebouw, echter gebouwd/ingericht volgens de plannen (voorwaarden) van McDonald's Corporation!
- **Het franchisecontract en het gebouw zijn beide kernmiddelen voor BV Mimi.**
- BV Mimi betaalt aan McDonald's Corporation een franchisevergoeding (loyalties) voor het gebruik van de franchise (merk, logo, aanbod, marketing, pricing, toelevering, ...). Deze vergoeding is voor BV Mimi een periodieke kost.
- De medewerkers worden betaald door BV Mimi.



BMC – Kernmiddelen (6) – En wat met IVA? Franchising

- Succesvol in het kader van een groeistrategie
- McDonald's, Spar (Colruyt Group), Leonidas, zijn franchisegevers.
- Delhaize België wil haar filiaalwinkels (= winkels in volle eigendom uitgebaat door en voor rekening van Delhaize België) overdragen aan zelfstandige franchisenemers ...

BMC - Kernmiddelen (6) – Financiële middelen

- Financiële middelen zijn nodig om **investeringen** op middellange termijn te financieren:
 - ✓ Materiële Vaste activa: gebouwen, machines, ..
 - ✓ Immateriële Vaste Activa: licenties, goodwill (b.v. bij overnames), ontwikkelingskosten (R&D), ...
- Financiële middelen zijn nodig om de dagdagelijkse (of operationele) **werking** van de onderneming te financieren:
 - ✓ Klantenvorderingen;
 - ✓ Voorraden;
 - ✓ Andere (BTW, ...).
- Een **gezonde verhouding** tussen eigen middelen (EV) en externe financiering (VV) is nodig!

BMC - Kernmiddelen (6) – Financiële middelen

- Financiële **behoeften** variëren sterk naargelang de business:
 - ✓ Retailers kunnen hun business grotendeels financieren met het betalingsuitstel van hun leveranciers.°
 - ✓ Aannemers van grote publieke infrastructuurprojecten (tunnels, bruggen, metrolijnen, ...) hebben een enorme behoefte aan werkkapitaal omdat dergelijke projecten zeer lang duren en de betaling door de opdrachtgever pas na oplevering gebeurt.
 - ✓ Grote industriële ondernemingen (Chemie, Pharma,...) hebben grote initiële (ontwikkel)investeringen ...

BMC – Kernmiddelen (6) – Financiële middelen – Voorbeeld Vendor Lease



BMW LEASING.

BMW Financial Services

- Originele **financiële oplossingen** kunnen de waardepropositie voor de klanten aanzienlijk verrijken.
- Sommige autoconstructeurs bieden financieringsoplossingen aan voor hun klanten (zowel BtoB als BtoC):
 - ✓ Ofwel in house (b.v. BMW), ofwel via samenwerkingsovereenkomsten met externe financiële instellingen (banken);
 - ✓ Gebeurt ook door constructeurs van andere duurzame gebruiksgoederen: IT materiaal, machines, ...



BMC - Kerncompetenties (6)- Definitie

- Competenties bestaan uit vaardigheden, kennis en attitudes die iemand in staat stellen om effectief en efficiënt te handelen in een specifieke rol, functie of context.
- Het gaat met andere woorden om:
 - ✓ wat je weet (kennis);
 - ✓ wat je kan (vaardigheden);
 - ✓ hoe je je gedraagt (attitudes).
- Anders uitgedrukt:
 - ✓ Onze mensen (menselijke middelen - human resources) leveren de competenties die het bedrijf nodig heeft.

BMC - Kerncompetenties (6) - Sleutelvragen

- Welke kerncompetenties heeft de onderneming nodig om haar businessmodel te realiseren?
- Hoe gaan we deze kerncompetenties aantrekken? *



BMC - Kerncompetenties (6)

- **Verskillende businesses** vereisen verschillende, specifieke competenties:
 - ✓ High tech industrie: IT, Fintech, Digital services,...
 - ✓ Kennisintensieve industrie: Labo's, Pharmaceutica, Finance, Consultancy, Accountancy, ...
 - ✓ Creatieve industrie: Gaming, Online content, Entertainment,...
 - ✓ Traditionele industrieën: Aannemers, Productie, Constructie, ...



BMC - Kerncompetenties (6)

- Verschillende businesses vereisen verschillende, **specifieke competenties**:
 - ✓ Productie: technische kennis
 - ✓ Retail: logistieke kennis
 - ✓ Consultancy: analyseren en probleemoplossend denken
 - ✓ Horeca: klantgerichtheid en flexibiliteit



BMC – Bouwsteen 7- Kernactiviteiten

- De kernactiviteit is de activiteit die de onderneming uitvoert om waarde te creëren voor hun klanten.
 - ✓ Welke zijn de belangrijkste activiteiten in het businessmodel van de onderneming ?
 - ✓ Welke activiteiten verklaren het succes van de onderneming?
- Hierna enkele illustraties.

BMC – Kernactiviteiten (7) – Productie

- Waardepropositie: Het fabriceren van luxueuze, kwalitatieve designmeubelen die via onafhankelijke verdelers aan de eindklant verkocht worden (BtoB).
- Dit productiebedrijf moet excelleren in het **maken** van hun producten:
 - ✓ Ontwerpen;
 - ✓ Fabriceren:
 - Grote hoeveelheden,
 - Superieure kwaliteit.



BMC – Kernactiviteiten (7) – Probleemoplossing – Accenture

- Waardepropositie: Oplossen van complexere problemen in ondernemingen (b.v. optimalisatie van bedrijfsprocessen, verbeteren van commerciële slagkracht, ...) (BtoB).
- Dit consultingbedrijf moet excelleren in haar **kernactiviteiten**:
 - ✓ **Analyseren** van het problem;
 - ✓ Ontwikkelen en **formuleren van oplossingen**;
 - ✓ **Projectmatige implementatie en bijsturing**.



BMC – Kernactiviteiten (7) – Probleemoplossing - Juridische adviesbureaus (b.v. Clifford Chance)

- Waardepropositie: Klanten met complexe juridische problemen helpen (b.v. bij internationale fusies en overnames, beursnoteringen, verandering van vennootschapsstructuren, ...).
- **Kernactiviteiten:**
 - ✓ **Juridische analyse** van het probleem;
 - ✓ Formuleren van **advies**;
 - ✓ **Bijstaan van klanten** bij onderhandelingen en implementatie.

C L I F F O R D
C H A N C E

BMC – Bouwsteen 8 - Kernpartners

- Kernpartners zijn **strategische** partners van de onderneming.
- Ze helpen de onderneming bij het realiseren en **versterken** van haar **businessmodel**.
- De onderneming hoeft niet zelf ieder onderdeel van haar businessmodel te ontwikkelen:
 - ✓ Kernpartners **kunnen kernactiviteiten uitvoeren** voor de onderneming;
 - ✓ Kernpartners **kunnen kernmiddelen leveren** aan de onderneming.

BMC – Kernpartners (8) – Waarom sommige activa en sommige activiteiten via kernpartners betrekken?

1. Financieel:

- ✓ Een onderneming hoeft niet noodzakelijk eigenaar te zijn van (al) haar kernmiddelen.
- ✓ Een onderneming financiert haar activiteit het best door een combinatie van eigen middelen en externe schuldfinanciering.

2. Efficiëntie / rendabiliteit:

- ✓ Een onderneming hoeft niet al haar activiteiten zelf uit te voeren.
- ✓ Ze kan beter een beroep doen op anderen wanneer partners dat efficiënter, goedkoper en beter kunnen.
- ✓ Zie ook 'to make or to buy' - beslissing.

BMC – Kernpartners (8) – Waarom sommige activa en sommige activiteiten via kernpartners betrekken?

3. Risicobeperking:

- ✓ R&D, het betreden van nieuwe markten, bijkomende kanalen, ... kosten soms zeer veel geld en/of vergen specifieke know-how ,waardoor bedrijven het te nemen risico hiervoor willen delen met een kernpartner.
- ✓ Traditioneel voorbeeld:
 - Producenten (zoals bv. AG) van verzekeringsproducten werken samen met zelfstandige makelaars die de verkoop van die producten voor hun rekening nemen.

BMC – Kernpartners (8) – Voorbeeld

Unilever besloot in 2019 om een deel van de interne IT-infrastructuur en bedrijfsprocessen uit te besteden (outsourcen, outsourcing) aan IBM.

IBM is nu kernpartner van Unilever voor:

- cloud computing;
- kunstmatige intelligentie
- geavanceerde analytics om Unilever's supply chain en productinnovaties te ondersteunen.

Bijgevolg kan Unilever zich nu meer richten op de kernactiviteiten zoals marketing en productontwikkeling.



BMC – Bouwsteen 9 - Kostenstructuur

- De kostenstructuur wordt **beïnvloed door het gekozen businessmodel.**
- Vanuit kostenperspectief zijn er **2 “zuivere” soorten van businessmodellen:**
 - ✓ **Kostgedreven** businessmodellen;
 - ✓ **Waardegedreven** business modellen.
- Daartussen vallen de gemengde of tussenvormen.

BMC - Kostenstructuur (9) – Kostgedreven businessmodellen

- Kostgedreven businessmodellen **focussen op:**
 - ✓ **Minimale kosten** (low cost);
 - ✓ Goedkope(re) waardeproposities.



BMC – Kostenstructuur (9) – Waardegedreven businessmodellen

- Waardegedreven businessmodellen **focussen op waardecreatie.**
- Ze gaan meestal gepaard met een hoge graad van **gepersonaliseerde** kwaliteitsvolle dienstverlening.



BMC – Kostenstructuur (9) – Sleutelvragen

- Wat is de kostenstructuur van het business model?
- Hoe belangrijk zijn de vaste kosten?
- Vergt het businessmodel veel investeringen?

BMC – Kostenstructuur (9) – Vaste en variabele kosten - Klasoefening

- Vul onderstaande tabel in met de kostensoorten die op de volgende slide vermeld staan. Overleg met jouw buur. (5 min);
- Is het antwoord steeds ondubbelzinnig vast of variabel?
- Neem deel aan de klasdiscussie (5 min).

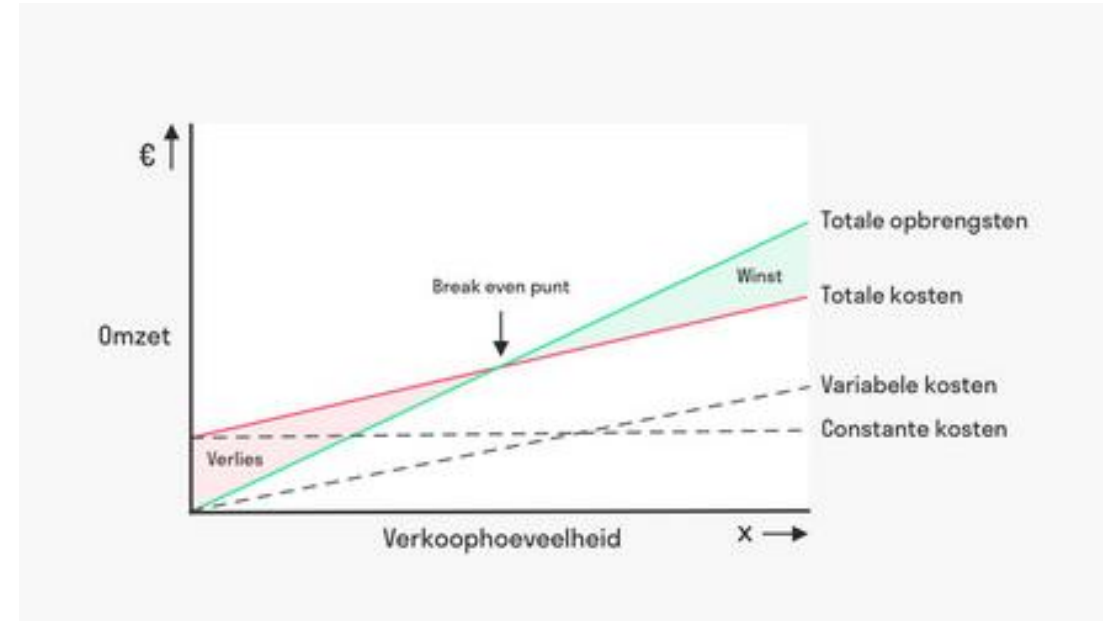
vaste kosten*	variabele kosten°

BMC – Kostenstructuur (9) – Vaste en variabele kosten - Klasoefening

- Energiekosten
- Verzekering
- Kosten handelsgoederen
- Kosten grondstoffen
- Huur
- Leasing
- Intresten
- Lonen
- Reclame
- Afschrijvingen
- Onroerende voorheffing
- Transportkosten

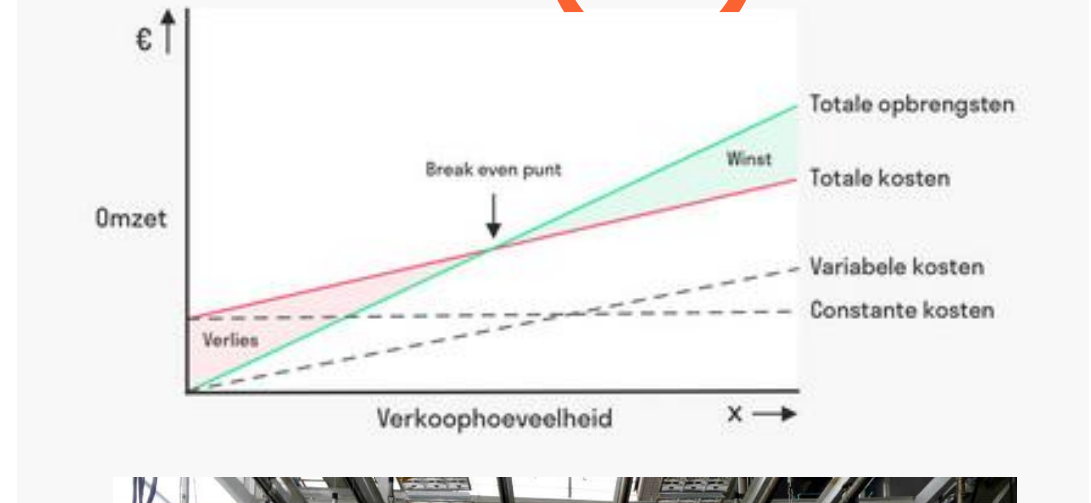
BMC – Kostenstructuur (9) – Vaste en variabele kosten – Break-Even (BE)

- Vaste kosten blijven, los van het geproduceerde volume, constant. In de grafiek hiernaast worden ze constante kosten genoemd.
- Variabele kosten evolueren in functie van de geproduceerde hoeveelheid (volume).
- Totale kosten = Vaste kosten + Variabele kosten (rode lijn in de grafiek).
- **Break-even** betekent **totale kosten = totale opbrengsten**. Er is dus noch winst noch verlies!



BMC – Kostenstructuur (9) – Vaste en variabele kosten – Break-Even (BE)

- **Hogere vaste kosten leiden tot een hoger break-even punt:**
 - ✓ De rode lijn (totale kosten) verschuift naar boven, de groene (totale opbrengsten) niet.
 - ✓ Bijgevolg moet je meer omzet realiseren om break-even te draaien!



BMC – Kostenstructuur (9) – Vaste en variabele kosten – Break-Even (BE)

- Hoge vaste kosten zijn typisch voor **bedrijven die een behoefte hebben aan grote investeringen** (vliegtuigbouwers, luchtvaartmaatschappijen, chemische industrie, pharma, hotels, retailers, autofabrikanten, ...):
 - ✓ Voor dergelijke kapitaalintensieve ondernemingen zijn **financiële partners** (banken, investeerders, leasemaatschappijen, ...) **kernpartners**.