

Businessmodel Ontwerp en Innovatie

Inleiding

Een “businessmodel” (bedrijfsmodel) beschrijft de redenering van hoe een organisatie waarde creëert, levert en vastlegt. Het startpunt voor elke goede discussie, vergadering of workshop over innovatie van bedrijfsmodellen moet een gedeeld begrip zijn van wat een businessmodel eigenlijk is. We hebben een businessmodelconcept nodig dat iedereen begrijpt: een concept dat beschrijving en discussie vergemakkelijkt. We moeten bij hetzelfde punt beginnen en over hetzelfde praten. De uitdaging is dat het concept eenvoudig, relevant en intuïtief begrijpelijk moet zijn, zonder de complexiteit van hoe bedrijven functioneren te simplificeren. Het businessmodel is als een blauwdruk voor een strategie die moet worden geïmplementeerd via organisatiestructuren, processen en systemen.

Een bedrijfsmodel kan het best worden beschreven aan de hand van negen basisbouwstenen die de logica laten zien van hoe een bedrijf van plan is geld te verdienen. De negen blokken bestrijken de vier belangrijkste gebieden van een bedrijf: **klanten, aanbod, infrastructuur en financiële levensvatbaarheid.**

Dit concept waarop we de cursus hebben gebaseerd (met dank aan Strategyzer), stelt u in staat om het bedrijfsmodel van uw organisatie, uw concurrenten of een andere onderneming te beschrijven en te doordenken. Het kan een gedeelde taal worden waarmee u eenvoudig bedrijfsmodellen kunt beschrijven en manipuleren om nieuwe strategische alternatieven te creëren. Zonder zo'n gedeelde taal is het moeilijk om aannames over iemands businessmodel systematisch uit te dagen en succesvol te innoveren.

De 9 bouwstenen

1. Klantsegmenten

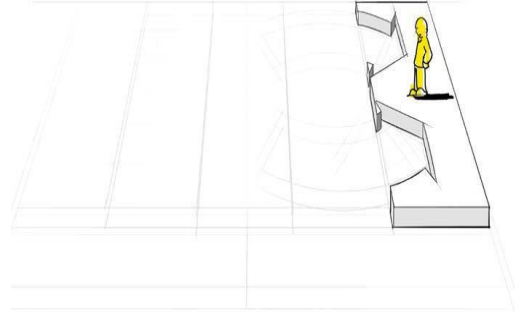
De bouwsteen Klantsegmenten definieert de verschillende groepen mensen of organisaties die een onderneming wil bereiken en bedienen.

Klanten vormen het hart van elk bedrijfsmodel. Zonder (winstgevende) klanten kan geen enkel bedrijf lang overleven. Om klanten beter tevreden te stellen, kan een bedrijf ze groeperen in verschillende segmenten met gemeenschappelijke behoeften, gemeenschappelijk gedrag of andere kenmerken. Een bedrijfsmodel kan een of meerdere grote of kleine klantsegmenten definiëren. Een organisatie moet een

bewuste keuze maken over welke segmenten te bedienen en welke segmenten te negeren. Zodra deze beslissing is genomen, kan een bedrijfsmodel zorgvuldig worden ontworpen rond een goed begrip van specifieke klantbehoeften.

Klantgroepen vertegenwoordigen afzonderlijke segmenten als:

- *Hun behoeften vereisen en rechtvaardigen een duidelijk aanbod*
- *Ze worden bereikt via verschillende distributiekkanalen*
- *Ze vereisen verschillende soorten relaties*
- *Ze hebben aanzienlijk verschillende winstgevendheden*
- *Ze zijn bereid om te betalen voor verschillende aspecten van het aanbod*



Voor wie creëren we waarde? Wie zijn onze belangrijkste klanten?

Er zijn verschillende soorten klantsegmenten. Hier zijn enkele voorbeelden:

Massamarkt

Bedrijfsmodellen gericht op massamarkten maken geen onderscheid tussen verschillende klantsegmenten. De waardeproposities, distributiekkanalen en klantrelaties richten zich allemaal op één grote groep klanten met in grote lijnen vergelijkbare behoeften en problemen. Dit type bedrijfsmodel is vaak te vinden in de sector van de consumentenelektronica.

Nichemarkt

Bedrijfsmodellen gericht op nichemarkten richten zich op specifieke, gespecialiseerde klantsegmenten. De waardeproposities, distributiekkanalen en klantrelaties zijn allemaal afgestemd op de specifieke vereisten van een nichemarkt. Dergelijke bedrijfsmodellen zijn vaak te vinden in relaties tussen leveranciers en kopers. Veel fabrikanten van auto-onderdelen zijn bijvoorbeeld sterk afhankelijk van aankopen van grote autofabrikanten.

Gesegmenteerde

Sommige bedrijfsmodellen maken onderscheid tussen marktsegmenten met enigszins andere behoeften en problemen. De retailtak van een bank als Credit Suisse kan

bijvoorbeeld onderscheid maken tussen een grote groep klanten, elk met activa tot US \$ 100.000, en een kleinere groep welvarende klanten, waarvan elk een nettowaarde hoger dan US \$500.000 heeft. Beide segmenten hebben vergelijkbare, maar verschillende behoeften en problemen. Dit heeft gevolgen voor de andere bouwstenen van het bedrijfsmodel van Credit Suisse, zoals de waardepropositie, distributiekanaal, klantrelaties en inkomstenstromen. Neem bijvoorbeeld Micro Precision Systems, dat gespecialiseerd is in het leveren van uitbestede micromechanische ontwerp- en productieoplossingen. Het bedient drie verschillende klantsegmenten - de horloge-industrie, de medische industrie en de industriële automatiseringssector - en biedt elk iets andere waardeproposities.

Gediversifieerde

Een organisatie met een gediversifieerd klantbedrijfsmodel bedient twee niet-gerelateerde klantsegmenten met zeer verschillende behoeften en problemen. In 2006 besloot Amazon.com bijvoorbeeld om zijn retailactiviteiten te diversifiëren door "cloud computing" -diensten te verkopen: online opslagruimte en on-demand servergebruik. Zo begon het zich te richten op een totaal ander klantsegment - webbedrijven - met een totaal andere waardepropositie. De strategische reden achter deze diversificatie is te vinden in de krachtige IT-infrastructuur van Amazon.com, die kan worden gedeeld door zijn retailverkoopactiviteiten en de nieuwe cloud computing-service-eenheid.

Veelzijdige platforms (of veelzijdige markten)

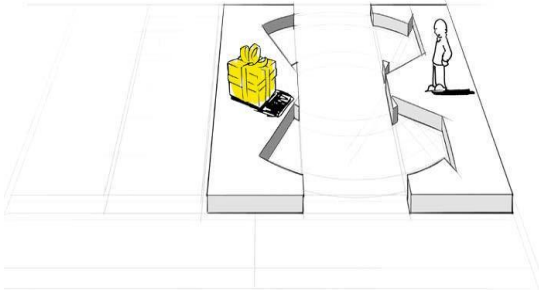
Sommige organisaties bedienen twee of meer onderling afhankelijke klantsegmenten. Een creditcardmaatschappij heeft bijvoorbeeld een grote basis van creditcardhouders nodig en een grote basis van verkopers die die creditcards accepteren. Evenzo heeft een onderneming die een gratis krant aanbiedt een groot lezersbestand nodig om adverteerders aan te trekken. Aan de andere kant heeft het ook adverteerders nodig om productie en distributie te financieren. Beide segmenten zijn nodig om het businessmodel te laten werken.

2. Waardeproposities

De Waardeproposities bouwsteen beschrijft de bundel van producten en diensten die waarde creëren voor een specifiek klantsegment

De waardepropositie is de reden waarom klanten zich tot het ene bedrijf wenden boven het andere. Het lost een klantprobleem op of voldoet aan een klantbehoefte. Elke waardepropositie bestaat uit een geselecteerde bundel van producten en/of diensten die inspeelt op de eisen van een specifiek Klantsegment. In die zin is de

waardepropositie een aggregatie, of bundel, van voordelen die een bedrijf klanten biedt.



Sommige waardeproposities kunnen innovatief zijn en een nieuw of disruptief aanbod vertegenwoordigen. Andere kunnen vergelijkbaar zijn met bestaande marktaanbiedingen, maar met toegevoegde functies en kenmerken.

Welke waarde leveren we aan de klant?

Welke van de problemen van onze klanten helpen we op te lossen? Aan welke klantbehoeften voldoen we? Welke bundels van producten en diensten bieden we aan elk klantsegment aan?

Een waardepropositie creëert waarde voor een klantsegment door een duidelijke mix van elementen die inspelen op de behoeften van dat segment. Waarden kunnen kwantitatief (bijv. prijs, snelheid van dienstverlening) of kwalitatief (bijv. ontwerp, klantervaring) zijn. Elementen uit de volgende niet-uitputtende lijst kunnen bijdragen aan het creëren van klantwaarde.

Nieuwheid

Sommige waardeproposities voldoen aan een geheel nieuwe reeks behoeften die klanten voorheen niet waarnamen omdat er geen vergelijkbaar aanbod was. Dit is vaak, maar niet altijd, technologie gerelateerd. Mobiele telefoons creëerden bijvoorbeeld een hele nieuwe industrie rond mobiele telecommunicatie. Aan de andere kant hebben producten zoals ethische beleggingsfondsen weinig te maken met nieuwe technologie.

Prestatie

Het verbeteren van de prestaties van producten of diensten is van oudsher een veelgebruikte manier om waarde te creëren. De pc-sector vertrouwt van oudsher op deze factor door krachtigere machines op de markt te brengen. Maar betere prestaties kennen ook grenzen. In de afgelopen jaren hebben snellere pc's, meer schijfruimte en betere graphics bijvoorbeeld niet geleid tot een overeenkomstige groei van de vraag van klanten.

Maatwerk

Het afstemmen van producten en diensten op de specifieke behoeften van individuele klanten of klantsegmenten creëert waarde. De laatste jaren winnen de concepten van

maatwerk en klantinput aan belang. Deze aanpak maakt op maat gemaakte producten en diensten mogelijk, terwijl u toch profiteert van schaalvoordelen.

"De klus klaren"

Waarde kan eenvoudig worden gecreëerd door een klant te helpen bepaalde taken gedaan te krijgen. Rolls-Royce begrijpt dit heel goed: haar luchtvaartklanten vertrouwen volledig op Rolls-Royce voor de productie en service van hun straalmotoren. Deze regeling stelt klanten in staat om zich te concentreren op het runnen van hun luchtvaartmaatschappijen. In ruil daarvoor betalen de luchtvaartmaatschappijen Rolls-Royce een vergoeding voor elk uur dat een motor draait.

Ontwerp

Het ontwerp is een belangrijk maar moeilijk te meten element. Een product kan opvallen door een superieur ontwerp. In de mode- en consumentenelektronica-industrie kan design een bijzonder belangrijk onderdeel zijn van de waardepropositie.

Merk/status

Klanten kunnen waarde vinden simpelweg het gebruik en de weergave van een specifiek merk. Het dragen van een Rolex-horloge betekent bijvoorbeeld rijkdom. Aan de andere kant van het spectrum kunnen skateboarders de nieuwste 'underground' merken dragen om te laten zien dat ze 'in' zijn.

Prijs

Het aanbieden van vergelijkbare waarde tegen een lagere prijs is een gebruikelijke manier om te voldoen aan de behoeften van prijsgevoelige klantsegmenten. Maar voordelige waardeproposities hebben belangrijke implicaties voor de rest van een bedrijfsmodel. No-nonsense luchtvaartmaatschappijen, zoals Southwest, EasyJet en Ryanair hebben hele bedrijfsmodellen speciaal ontworpen om goedkope vliegtrips mogelijk te maken. Een ander voorbeeld van een prijsgebaseerde waardepropositie is te zien in de Nano, een nieuwe auto ontworpen en geproduceerd door het Indiase conglomeraat Tata. De verrassend lage prijs maakt de auto betaalbaar voor een heel nieuw segment van de Indiase bevolking. In toenemende mate beginnen gratis aanbiedingen door te dringen in verschillende industrieën. Gratis aanbiedingen variëren van gratis kranten tot gratis e-mail, gratis mobiele telefoondiensten en meer.

Kostenreductie

Klanten helpen kosten te verlagen is een belangrijke manier om waarde te creëren. Salesforce.com verkoopt bijvoorbeeld een gehoste CRM-toepassing (Customer

Relationship Management). Dit ontlast kopers van de kosten en problemen van het zelf moeten kopen, installeren en beheren van CRM-software.

Risicobeperking

Klanten waarderen het verminderen van de risico's die ze lopen bij de aankoop van producten of diensten. Voor een koper van een gebruikte auto vermindert een servicegarantie van een jaar het risico op storingen en reparaties na aankoop. Een serviceniveaugarantie vermindert gedeeltelijk het risico dat een koper van uitbestede IT-diensten neemt.

Toegankelijkheid

Het beschikbaar maken van producten en diensten voor klanten die er voorheen geen toegang toe hadden, is een andere manier om waarde te creëren. Dit kan het gevolg zijn van businessmodelinnovatie, nieuwe technologieën of een combinatie van beide. NetJets, bijvoorbeeld, populariseerde het concept van gedeeltelijk privéjetbezit. Met behulp van een innovatief bedrijfsmodel biedt NetJets particulieren en bedrijven toegang tot privéjets, een service die voorheen onbetaalbaar was voor de meeste klanten. Beleggingsfondsen bieden een ander voorbeeld van waardecreatie door een betere toegankelijkheid. Dit innovatieve financiële product maakte het zelfs voor mensen met een bescheiden vermogen mogelijk om gediversifieerde beleggingsportefeuilles op te bouwen.

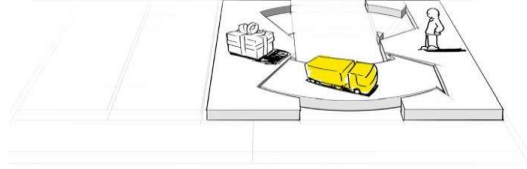
Gemak/bruikbaarheid

Door dingen handiger of gebruiksvriendelijker te maken, kan aanzienlijke waarde worden gecreëerd. Met iPod en iTunes bood Apple klanten ongekend gemak bij het zoeken, kopen, downloaden en beluisteren van digitale muziek. Het domineert nu de markt.

3. Kanalen

De bouwsteen Kanalen beschrijft hoe een bedrijf communiceert met zijn klantsegmenten en ze bereikt om een waardepropositie te leveren

Communicatie-, distributie- en verkoopkanalen vormen de interface van een bedrijf met klanten. Kanalen zijn klantcontactpunten die een belangrijke rol spelen in de klantervaring. Kanalen hebben verschillende functies, waaronder:



- *Het vergroten van het bewustzijn bij klanten over de producten en diensten van een bedrijf*
- *Klanten helpen bij het evalueren van de waardepropositie van een bedrijf*
- *Klanten in staat stellen om specifieke producten en diensten te kopen*
- *Het leveren van een waardepropositie aan klanten*
- *Het bieden van klantenondersteuning na aankoop*

Via welke kanalen willen onze klantsegmenten worden bereikt? Hoe bereiken we hen nu? Hoe zijn onze kanalen geïntegreerd? Welke werken het beste? Welke zijn het meest kostenefficiënt? Hoe integreren we ze met klantroutines?

Het vinden van de juiste mix van kanalen om te voldoen aan hoe klanten willen worden bereikt, is cruciaal om een waardepropositie op de markt te brengen. Een organisatie kan kiezen tussen het bereiken van haar klanten via haar eigen kanalen, via partnerkanalen of via een mix van beide. Eigen kanalen kunnen direct zijn, zoals een intern verkoopteam of een website, of ze kunnen indirect zijn, zoals winkels die eigendom zijn van of worden beheerd door de organisatie. Partnerkanalen zijn indirect en omvatten een hele reeks opties, zoals groothandel, detailhandel of websites die eigendom zijn van partners.

Partnerkanalen leiden tot lagere marges, maar ze stellen een organisatie in staat om haar bereik uit te breiden en te profiteren van de sterke punten van partners. Eigen kanalen en met name directe kanalen hebben hogere marges, maar kunnen duur zijn om in te voeren en te exploiteren. De kunst is om de juiste balans te vinden tussen de verschillende soorten kanalen, om ze te integreren op een manier om een geweldige klantervaring te creëren en om de inkomsten te maximaliseren.

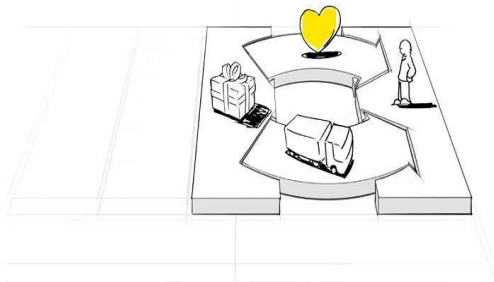
Channel Types		Channel Phases				
Own	Direct					
	Sales force					
	Web sales					
Partner	Indirect					
	Own stores	1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services?	2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services?	4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers?	5. After sales How do we provide post-purchase customer support?
	Partner stores					
	Wholesaler					

4. Klantrelaties

De bouwsteen Klantrelaties beschrijft de soorten relaties die een bedrijf aangaat met specifieke klantsegmenten

Een bedrijf moet duidelijk maken welk type relatie het met elk klantsegment wil aangaan. Relaties kunnen variëren van persoonlijk tot geautomatiseerd. Klantrelaties kunnen worden gedreven door de volgende motivaties:

- *Klantenwerving*



- *Klantenbinding*

- *Stimuleren van de verkoop (upselling)*

In de beginjaren werden klantrelaties van mobiele netwerkoperators bijvoorbeeld gedreven door agressieve acquisitiestrategieën met gratis mobiele telefoons. Toen de markt verzadigd raakte, schakelden operators over op het focussen op klantbehoud en het verhogen

van de gemiddelde omzet per klant. De klantrelaties die het bedrijfsmodel van een bedrijf vereist, hebben een grote invloed op de algehele klantervaring.

Wat voor soort relatie verwacht elk van onze klantsegmenten van ons dat we met hen aangaan en onderhouden? Welke hebben we vastgesteld? Hoe duur zijn ze? Hoe zijn ze geïntegreerd met de rest van ons businessmodel?

We kunnen onderscheid maken tussen verschillende categorieën klantrelaties, die naast elkaar kunnen bestaan in de relatie van een bedrijf met een bepaald klantsegment:

Persoonlijke assistentie

Deze relatie is gebaseerd op menselijke interactie. De klant kan communiceren met een echte klantenservicemedewerker om hulp te krijgen tijdens het verkoopproces of nadat de aankoop is voltooid. Dit kan ter plaatse gebeuren op het verkooppunt, via callcenters, per e-mail of op andere manieren.

Toegewijde persoonlijke assistentie

Deze relatie omvat het wijden van een klantenservicemedewerker specifiek aan een individuele klant. Het vertegenwoordigt het diepste en meest intieme type relatie en ontwikkelt zich normaal gesproken over een lange periode. In private banking-diensten bedienen toegewijde bankiers bijvoorbeeld vermogende particulieren. Vergelijkbare relaties zijn te vinden in andere bedrijven in de vorm van key accountmanagers die persoonlijke relaties onderhouden met belangrijke klanten.

Zelfbediening

In dit type relatie onderhoudt een bedrijf geen directe relatie met klanten. Het biedt alle noodzakelijke middelen voor klanten om zichzelf te helpen.

Geautomatiseerde diensten

Dit type relatie combineert een meer geavanceerde vorm van “customer self-service” (klantzelfbediening) met geautomatiseerde processen. Persoonlijke online profielen geven klanten bijvoorbeeld toegang tot aangepaste services. Geautomatiseerde diensten kunnen individuele klanten en hun kenmerken herkennen en informatie bieden met betrekking tot bestellingen of transacties. Op hun best kunnen geautomatiseerde diensten een persoonlijke relatie stimuleren (bijvoorbeeld het aanbieden van boek- of filmaanbevelingen).

Gemeenschappen

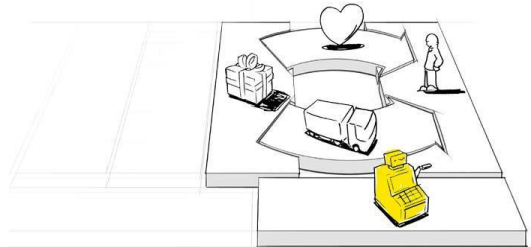
Steeds meer bedrijven maken gebruik van gebruikersgemeenschappen om meer betrokken te raken bij klanten en potentiële klanten en om verbindingen tussen communityleden te vergemakkelijken. Veel bedrijven onderhouden online communities waarmee gebruikers kennis kunnen uitwisselen en elkaars problemen kunnen oplossen. Communities kunnen bedrijven ook helpen hun klanten beter te begrijpen. Farmaceutische gigant GlaxoSmithKline lanceerde een privé online community toen het *alli* introduceerde, een nieuw receptvrij afslankproduct. GlaxoSmithKline wilde meer inzicht krijgen in de uitdagingen waarmee volwassenen met overgewicht worden geconfronteerd en daardoor leren om de verwachtingen van klanten beter te managen.

Klantinput

Steeds meer bedrijven gaan verder dan de traditionele klant-leverancierrelatie om samen met klanten waarde te creëren. Amazon.com nodigt klanten uit om reviews te schrijven en zo waarde te creëren voor andere boekenliefhebbers. Sommige bedrijven schakelen klanten in om te helpen bij het ontwerpen van nieuwe en innovatieve producten. Anderen, zoals YouTube.com, vragen klanten om content te maken voor publiek gebruik.

5. Inkomstenstromen

De bouwsteen Inkomstenstromen vertegenwoordigt het geld dat een bedrijf genereert uit elk klantsegment (kosten moeten worden afgetrokken van inkomsten om inkomsten te genereren)



Als klanten het hart van een bedrijfsmodel vormen, zijn inkomstenstromen de slagaders. Een bedrijf moet zich afvragen: voor welke waarde is elk klantsegment echt bereid te betalen? Door die vraag met succes te beantwoorden, kan het bedrijf een of meer inkomstenstromen genereren uit elk klantsegment. Elke inkomstenstroom kan verschillende prijsmechanismen hebben, zoals vaste catalogusprijzen, onderhandelen, veilen, marktafhankelijk, volumeafhankelijk of opbrengstbeheer.

Een bedrijfsmodel kan twee verschillende soorten inkomstenstromen omvatten:

- *Transactie-inkomsten als gevolg van eenmalige klantbetalingen*
- *Terugkerende inkomsten als gevolg van lopende betalingen om een waardepropositie aan klanten te leveren of klantenondersteuning na aankoop te bieden*

Voor welke waarde zijn onze klanten echt bereid te betalen? Waarvoor betalen ze momenteel? Hoe betalen ze momenteel? Hoe zouden ze het liefst betalen? Hoeveel draagt elke inkomstenstroom bij aan de totale inkomsten?

Er zijn verschillende manieren om inkomstenstromen te genereren:

Verkoop van activa

De meest begrepen inkomstenstroom komt voort uit de verkoop van eigendomsrechten op een fysiek product. Amazon.com verkoopt boeken, muziek,

consumentenelektronica en meer online. Fiat verkoopt auto's, die kopers vrij kunnen rijden, doorverkopen of zelfs vernietigen.

Gebruikskosten

Deze inkomstenstroom wordt gegenereerd door het gebruik van een bepaalde service. Hoe meer een dienst wordt gebruikt, hoe meer de klant betaalt. Een telecomoperator mag klanten kosten in rekening brengen voor het aantal minuten dat een telefoon wordt gebruikt. Een hotel rekent klanten voor het aantal overnachtingen dat kamers worden gebruikt. Een pakketbezorgdienst brengt klanten kosten in rekening voor de bezorging van een pakket van de ene locatie naar de andere.

Abonnementskosten

Deze inkomstenstroom wordt gegenereerd door ononderbroken toegang tot een service te verkopen. Een sportschool verkoopt zijn leden maandelijkse of jaarlijkse abonnementen in ruil voor toegang tot zijn trainingsfaciliteiten. World of Warcraft Online, een webgebaseerd computerspel, stelt gebruikers in staat om het online spel te spelen in ruil voor een maandelijks abonnementsgeld. Nokia's Comes with Music-service geeft gebruikers toegang tot een muziekbibliotheek tegen een abonnementsprijs.

Uitlenen/Huren/Leasen

Deze inkomstenstroom wordt gecreëerd door iemand tijdelijk het exclusieve recht te geven om een bepaald activum voor een bepaalde periode te gebruiken in ruil voor een vergoeding. Voor de kredietverstrekker levert dit het voordeel op van terugkerende inkomsten. Huurders of lessees genieten daarentegen van de voordelen van het maken van kosten voor slechts een beperkte tijd in plaats van het dragen van de volledige eigendomskosten. Zipcar.com is een goede illustratie. Het bedrijf stelt klanten in staat om auto's per uur te huren in Noord-Amerikaanse steden. De service van Zipcar.com heeft ertoe geleid dat veel mensen hebben besloten om auto's te huren in plaats van te kopen.

Licentieverlening

Deze inkomstenstroom wordt gegenereerd door klanten toestemming te geven om beschermd intellectueel eigendom te gebruiken in ruil voor licentiekosten. Licenties stellen rechthebbenden in staat om inkomsten uit hun eigendom te genereren zonder een product te hoeven produceren of een dienst te commercialiseren. Licenties zijn gebruikelijk in de media-industrie, waar eigenaren van de content het auteursrecht behouden terwijl ze gebruikslicenties aan derden verkopen. Evenzo verlenen

octrooihouders in technologie sectoren andere bedrijven het recht om een gepatenteerde technologie te gebruiken in ruil voor een licentievergoeding.

Makelaarskosten

Deze inkomstenstroom is afkomstig van bemiddelingsdiensten die namens twee of meer partijen worden uitgevoerd. Creditcardaanbieders verdienen bijvoorbeeld inkomsten door een percentage van de waarde te nemen van elke verkooptransactie die wordt uitgevoerd tussen creditcardhandelaren en klanten. Bemiddelaars en vastgoedmakelaars verdienen een commissie elke keer dat ze met succes een koper en verkoper koppelen.

Reclame

Deze inkomstenstroom is het resultaat van kosten voor het adverteren voor een bepaald product, een bepaalde service of een bepaald merk. Traditioneel waren de media-industrie en organisatoren van evenementen sterk afhankelijk van inkomsten uit advertenties. In de afgelopen jaren zijn andere sectoren, waaronder software en diensten, meer afhankelijk geworden van advertentie-inkomsten.

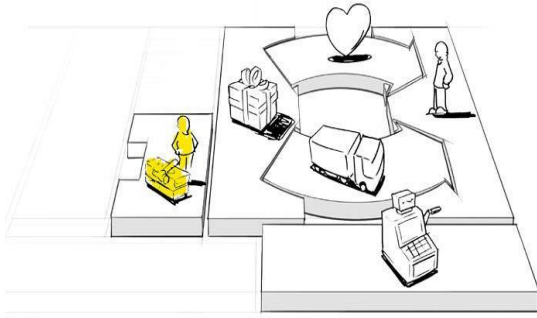
Elke inkomstenstroom kan verschillende prijsmechanismen hebben. Het gekozen type prijsmechanisme kan een groot verschil maken in termen van gegenereerde inkomsten. Er zijn twee hoofdtypen prijsmechanismen: vaste en dynamische prijzen.

Pricing Mechanisms

Fixed "Menu" Pricing		Dynamic Pricing	
Predefined prices are based on static variables		Prices change based on market conditions	
<i>List price</i>	Fixed prices for individual products, services, or other Value Propositions	<i>Negotiation (bargaining)</i>	Price negotiated between two or more partners depending on negotiation power and/or negotiation skills
<i>Product feature dependent</i>	Price depends on the number or quality of Value Proposition features	<i>Yield management</i>	Price depends on inventory and time of purchase (normally used for perishable resources such as hotel rooms or airline seats)
<i>Customer segment dependent</i>	Price depends on the type and characteristic of a Customer Segment	<i>Real-time-market</i>	Price is established dynamically based on supply and demand
<i>Volume dependent</i>	Price as a function of the quantity purchased	<i>Auctions</i>	Price determined by outcome of competitive bidding

6. Key Resources (Belangrijke middelen)

De bouwsteen “Key Resources” (Belangrijke middelen) beschrijft de belangrijkste middelen die nodig zijn om een businessmodel te laten werken



Elk bedrijfsmodel vereist Key Resources. Deze middelen stellen een onderneming in staat om een waardepropositie te creëren en aan te bieden, markten te bereiken, relaties met klantsegmenten te onderhouden en inkomsten te genereren. Er zijn verschillende Key Resources nodig, afhankelijk van het type bedrijfsmodel. Een fabrikant van microchips heeft kapitaalintensieve productiefaciliteiten nodig, terwijl een microchipontwerper zich meer richt op

menselijke middelen. Belangrijke middelen kunnen fysiek, financieel, intellectueel of menselijk zijn.

Belangrijke middelen kunnen eigendom zijn van of geleased worden door het bedrijf of worden overgenomen van belangrijke partners.

Welke belangrijke bronnen hebben onze waardeproposities nodig? Onze distributiekanaalen? Klantrelaties? Inkomstenstromen?

Belangrijke middelen kunnen als volgt worden gecategoriseerd:

Materieel

Deze categorie omvat fysieke activa zoals productiefaciliteiten, gebouwen, voertuigen, machines, systemen, point-of-sales-systemen en distributienetwerken. Retailers (detailhandelaren) zoals Wal-Mart en Amazon.com zijn sterk afhankelijk van fysieke middelen, die vaak kapitaalintensief zijn. De eerste heeft een enorm wereldwijd netwerk van winkels en gerelateerde logistieke infrastructuur. Deze laatste heeft een uitgebreide IT-, magazijn- en logistieke infrastructuur.

Intellectueel

Intellectuele middelen zoals merken, eigen kennis, patenten en auteursrechten, partnerschappen en klantendatabases zijn steeds belangrijkere componenten van een sterk bedrijfsmodel. Intellectuele hulpmiddelen zijn moeilijk te ontwikkelen, maar wanneer ze met succes worden gecreëerd, kunnen ze aanzienlijke waarde bieden. Consumentengoederenbedrijven zoals Nike en Sony zijn sterk afhankelijk van het merk als Key Resource. Microsoft en SAP zijn afhankelijk van software en gerelateerd

intellectueel eigendom die gedurende vele jaren is ontwikkeld. Qualcomm, een ontwerper en leverancier van chipsets voor mobiele breedbandapparaten, bouwde zijn bedrijfsmodel rond gepatenteerde microchipontwerpen die het bedrijf aanzienlijke licentiekosten opleveren.

Menselijk

Elke onderneming heeft mensen nodig, maar mensen zijn bijzonder prominent aanwezig in bepaalde bedrijfsmodellen. Menselijk middelen zijn bijvoorbeeld cruciaal in de kennisintensieve en creatieve industrie. Een farmaceutisch bedrijf als Novartis is bijvoorbeeld sterk afhankelijk van mensen: zijn businessmodel is gebaseerd op een leger van ervaren wetenschappers en een groot en bekwaam verkoopteam.

Financieel

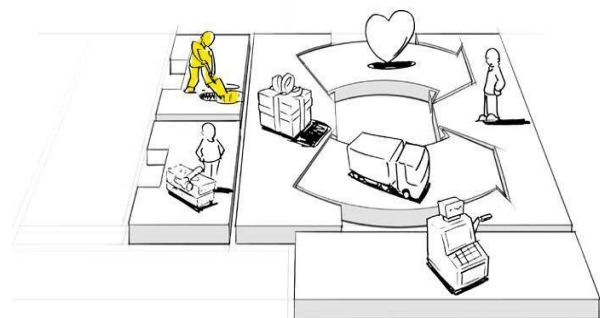
Sommige bedrijfsmodellen vragen om financiële middelen en / of financiële garanties, zoals contant geld, kredietlijnen of een aandelenoptiepool voor het inhuren van belangrijke werknemers. Ericsson, de telecomfabrikant, geeft een voorbeeld van de invloed van financiële middelen binnen een businessmodel. Ericsson kan ervoor kiezen om geld te lenen van banken en kapitaalmarkten en vervolgens een deel van de opbrengst gebruiken om leveranciersfinanciering te verstrekken aan klanten van apparatuur, waardoor ervoor wordt gezorgd dat bestellingen bij Ericsson worden geplaatst in plaats van bij concurrenten.

7. Belangrijke activiteiten

De bouwsteen Belangrijke Activiteiten beschrijft de belangrijkste dingen die een bedrijf moet doen om zijn bedrijfsmodel te laten werken

Elk businessmodel vraagt om een aantal kernactiviteiten. Dit zijn de belangrijkste acties die een bedrijf moet ondernemen om succesvol te opereren. Net als Key Resources zijn ze verplicht om een waardepropositie te creëren en aan te bieden, markten te bereiken, klantrelaties te onderhouden en inkomsten te genereren. En net als Key Resources, verschillen Belangrijke Activiteiten afhankelijk van het type businessmodel.

Voor softwaremaker Microsoft zijn belangrijke activiteiten onder meer



softwareontwikkeling. Voor pc-fabrikant Dell zijn de belangrijkste activiteiten het beheren van de toeleveringsketen. Voor adviesbureau McKinsey zijn de belangrijkste activiteiten het oplossen van problemen.

Welke kernactiviteiten vereisen onze waardeproposities? Onze distributiekanaalen? Klantrelaties? Inkomstenstromen?

Belangrijke activiteiten kunnen als volgt worden gecategoriseerd:

Productie

Deze activiteiten hebben betrekking op het ontwerpen, maken en leveren van een product in aanzienlijke hoeveelheden en/of van superieure kwaliteit. Productieactiviteit domineert de bedrijfsmodellen van productiebedrijven.

Probleemoplossing

De belangrijkste activiteiten van dit type hebben betrekking op het bedenken van nieuwe oplossingen voor individuele klantproblemen. De activiteiten van adviesbureaus, ziekenhuizen en andere dienstverlenende organisaties worden meestal gedomineerd door probleemoplossende activiteiten. Hun bedrijfsmodellen vragen om activiteiten als kennismanagement en voortdurend scholing.

Platform/netwerk

Bedrijfsmodellen die zijn ontworpen met een platform als belangrijke middel worden gedomineerd door platform- of netwerkgerelateerde sleutelactiviteiten. Netwerken, matchmakingplatforms, software en zelfs merken kunnen als platform fungeren. Het bedrijfsmodel van eBay vereist dat het bedrijf zijn platform voortdurend ontwikkelt en onderhoudt: de website op eBay.com. Het bedrijfsmodel van Visa vereist activiteiten met betrekking tot zijn Visa-creditcard transactieplatform voor verkopers, klanten en banken. Het bedrijfsmodel van Microsoft vereist het beheer van de interface tussen de software van andere leveranciers en het Windows-besturingssysteemplatform. De belangrijkste activiteiten in deze categorie hebben betrekking op platformbeheer, dienstverlening en platformpromotie.

8. Belangrijke partnerschappen

De bouwsteen Belangrijke Partnerschappen beschrijft het netwerk van leveranciers en partners die het bedrijfsmodel laat werken

Bedrijven smeden partnerschappen om vele redenen, en partnerschappen worden een hoeksteen van veel bedrijfsmodellen. Bedrijven vormen allianties om hun

bedrijfsmodellen te optimaliseren, risico's te verminderen of middelen te verwerven. We kunnen onderscheid maken tussen vier verschillende soorten partnerschappen:

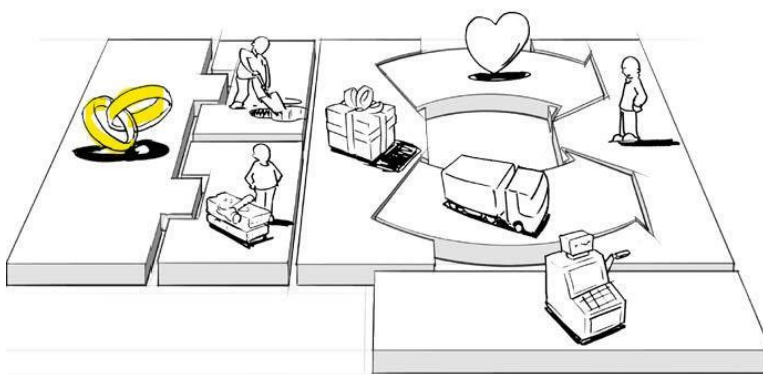
- *Strategische allianties tussen niet-concurrenten*
- *“Coopetition”*: strategische partnerschappen tussen concurrenten
- *Joint ventures om nieuwe bedrijven te ontwikkelen*
- *Relaties tussen koper en leverancier om betrouwbare leveringen te garanderen*

Wie zijn onze belangrijkste partners? Wie zijn onze belangrijkste leveranciers? Welke Belangrijke Middelen verwerven we van partners? Welke Belangrijke activiteiten voeren partners uit?

Het kan nuttig zijn om onderscheid te maken tussen drie motivaties voor het creëren van partnerschappen:

Optimalisatie en schaalvoordelen

De meest elementaire vorm van partnerschap of koper-leverancierrelatie is ontworpen om de toewijzing van middelen en activiteiten te optimaliseren. Het is onlogisch voor een bedrijf om alle middelen te bezitten of elke activiteit zelf uit te voeren. Optimalisatie en schaalvoordelen worden meestal gevormd om de kosten te verlagen en omvatten vaak het uitbesteden of delen van infrastructuur.



Vermindering van risico's en onzekerheid

Partnerschappen kunnen helpen risico's te verminderen in een competitieve omgeving die wordt gekenmerkt door onzekerheid. Het is niet ongebruikelijk dat concurrenten op het ene gebied een strategische alliantie vormen en op een

ander gebied concurreren. Blu-ray is bijvoorbeeld een optisch schijfformaat dat gezamenlijk is ontwikkeld door een groep van 's werelds toonaangevende fabrikanten van consumentenelektronica, personal computers en media. De groep werkte samen om Blu-ray-technologie op de markt te brengen, maar individuele leden concurreren bij de verkoop van hun eigen Blu-ray-producten.

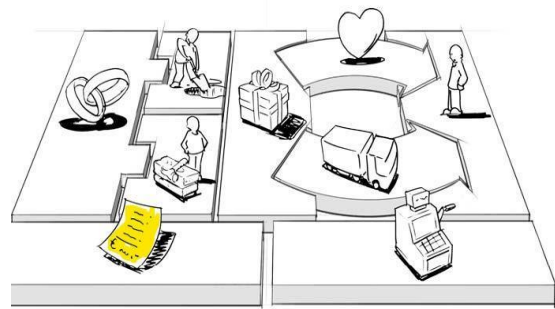
Verwerving van bijzondere middelen en activiteiten

Weinig bedrijven bezitten alle middelen of voeren alle activiteiten uit die door hun bedrijfsmodellen worden beschreven. Integendeel, ze breiden hun eigen capaciteiten uit door op andere bedrijven te vertrouwen om bepaalde middelen te leveren of bepaalde activiteiten uit te voeren. Dergelijke partnerschappen kunnen worden gemotiveerd door de behoefte om kennis, licenties of toegang tot klanten te verwerven. Een fabrikant van mobiele telefoons kan bijvoorbeeld een licentie verlenen voor een besturingssysteem voor zijn handsets in plaats van er intern een te ontwikkelen. Een verzekeraar kan ervoor kiezen om te vertrouwen op onafhankelijke verzekeringsmakelaars om zijn beleid te verkopen in plaats van zijn eigen verkoopteam te ontwikkelen.

9. Kostenstructuur

De bouwsteen kostenstructuur beschrijft alle kosten die worden gemaakt om een bedrijfsmodel te gebruiken

Deze bouwsteen beschrijft de belangrijkste kosten die worden gemaakt tijdens het werken onder een bepaald bedrijfsmodel. Het creëren en leveren van waarde, het onderhouden van klantrelaties en het genereren van inkomsten brengen allemaal kosten met zich mee. Dergelijke kosten kunnen relatief eenvoudig worden berekend na het definiëren van belangrijke middelen, belangrijke activiteiten en belangrijke partnerschappen.



Sommige bedrijfsmodellen zijn echter meer kostengedreven dan andere. Zogenaamde "no frills" luchtvaartmaatschappijen, bijvoorbeeld, hebben bedrijfsmodellen volledig gebouwd rond lage kostenstructuren.

Wat zijn de belangrijkste kosten die inherent zijn aan ons bedrijfsmodel? Welke belangrijke middelen zijn het duurst? Welke belangrijke activiteiten zijn het duurst?

Natuurlijk moeten de kosten in elk bedrijfsmodel worden geminimaliseerd. Maar goedkope structuren zijn voor sommige bedrijfsmodellen belangrijker dan voor andere. Daarom kan het nuttig zijn om onderscheid te maken tussen twee brede klassen van kostenstructuren voor een bedrijfsmodel: kostengedreven en waardegedreven (veel bedrijfsmodellen vallen tussen deze twee uitersten in):

Kostengedreven

Kostengedreven bedrijfsmodellen richten zich op het minimaliseren van kosten waar mogelijk. Deze aanpak is gericht op het creëren en onderhouden van de slankst mogelijke kostenstructuur, met behulp van waardeproposities met een lage prijs, maximale automatisering en uitgebreide outsourcing. No-nonsense luchtvaartmaatschappijen, zoals Southwest, easyJet en Ryanair typeren kostengedreven bedrijfsmodellen.

Waardegedreven

Sommige bedrijven houden zich minder bezig met de kostenimplicaties van een bepaald bedrijfsmodelontwerp en richten zich in plaats daarvan op waardecreatie. Premium waardeproposities en een hoge mate van persoonlijke service kenmerken meestal waardegedreven bedrijfsmodellen. Luxe hotels, met hun weelderige faciliteiten en exclusieve diensten, vallen in deze categorie.

Kostenstructuren kunnen de volgende kenmerken hebben:

Vaste kosten

Kosten die hetzelfde blijven ondanks het volume van de geproduceerde goederen of diensten. Voorbeelden zijn salarissen, huurprijzen en fysieke productiefaciliteiten. Sommige bedrijven, zoals productiebedrijven, worden gekenmerkt door een hoog aandeel vaste kosten.

Variabele kosten

Kosten die evenredig variëren met het volume van de geproduceerde goederen of diensten. Sommige bedrijven, zoals muziekfestivals, worden gekenmerkt door een hoog aandeel variabele kosten.

Productieschaalvoordelen

Kostenvoordelen die een bedrijf geniet naarmate de output toeneemt. Grotere bedrijven profiteren bijvoorbeeld van lagere bulk aankopen. Deze en andere factoren zorgen ervoor dat de gemiddelde kosten per eenheid dalen naarmate de productie stijgt.

Activiteitschaalvoordelen

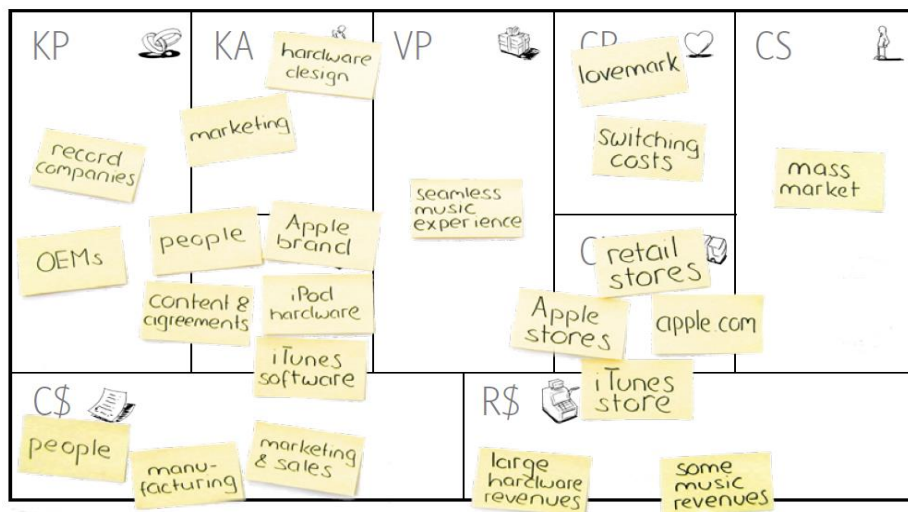
Kostenvoordelen die een bedrijf geniet vanwege een groter scala aan activiteiten. In een grote onderneming kunnen bijvoorbeeld dezelfde marketingactiviteiten of distributiekanaalen meerdere producten ondersteunen.

Tot slot

Sluit deze les af en bekijk deze video voor een kort overzicht van 2 minuten van de leerinhoud: <https://youtu.be/QoAOzMTLP5s>

Gebruik vervolgens de sjabloon in de bijlage (met dank aan Strategyzer) om het overzicht voor uw eigen bedrijfsmodel te maken. Het Business Model Canvas (bedrijfsmodel overzicht) werkt het beste wanneer het op een groot oppervlak wordt afgedrukt, zodat groepen mensen gezamenlijk kunnen beginnen met het schetsen en bespreken van bedrijfsmodel-elementen met notities of bordmarkeringen. Het is een hands-on tool die begrip, discussie, creativiteit en analyse bevordert. Probeer dit in de volgende stappen:

- a. Plot het overzicht op een poster
- b. Plaats de poster aan de muur
- c. Schets uw businessmodel!



Bronnen & documentatie:

David J. Teece, Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning, Volume 43, Issues 2–3, 2010, Pages 172-194, ISSN 0024-6301, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

Schmidt, D. (no date) Why business design is the most important skill of the future. Available at: <https://medium.muz.li/why-business-design-is-the-most-important-skill-of-the-future-b0ed451003c7> (Accessed: November 7, 2022).

Casadesus-Masanell, R. and E. Ricart, J. (2014) How to design a winning business model, Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model> (Accessed: November 7, 2022).

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.

AG, S. (no date) Business model canvas – the official template, Business Model Canvas – Download the Official Template. Available at: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> (Accessed: November 8, 2022).