



Vlaanderen
is toerisme



BUSINESS MODEL CANVAS

Het businessmodel als
waardecreatie

TOERISMEVLAANDEREN

HET BUSINESSMODEL ALS WAARDECREATIE

INHOUD

1	Inleiding	5
1.1	Het BMC als trigger voor een toekomstgerichte gidsenwerking	5
1.2	Waardecreatie op 3 niveaus	5
1.3	Het Business Model Canvas	6
2	Het BMC: context	7
2.1	Over waardepropositie en missie	7
2.2	Over 'Gouden Cirkels' en de 'Waarom?'-vraag	7
2.3	Over een gedragen en realistisch ambitieniveau	8
2.4	Over trends en duurzame ontwikkelingsdoelstellingen	12
3	Het BMC: doel & kader	14
3.1	Over het BMC als momentopname van je organisatie	14
3.2	Het kader	15
	What is?	15
	What if?	15
	What wows?	15
	What works?	15
	What to be?	16
	What next?	16
3.3	De BMC-tool gebruiken	16
3.4	De bijsluiter	17
	Welk 'format' moet er nagestreefd worden?	17
	Wie kan/moet er deelnemen?	17

Hoeveel deelnemers?	18
Hoe de teams samenstellen?	18
Hoe alles in goede banen leiden?	18
Hoe data verzamelen?	19
Wanneer de workshop plannen?	19
Locatie is alles!	19
Het BMC als tool	20
Het belang van opvolging en vervolgtraject?	20
4 De 9 bouwstenen	21
4.1 Waardepropositie of aanbod (Value Proposition)	22
4.2 Klantensegmenten (Customer Segmentation)	26
4.3 Kanalen (Channels)	29
4.4 Klantenrelaties (Customer Relationships)	35
4.5 Mensen en middelen (Key Resources)	40
4.6 Kernactiviteiten (Key Activities)	44
4.7 Strategische partners (Key Partners)	47
4.8 Inkomstenstromen (Revenue Streams)	50
4.9 Kostenstructuur (Cost Structure)	53
5 Testen, verifiëren en scoren	57
5.1 Wenselijkheid (Desirability)	58
5.2 Haalbaarheid (Feasability)	58
5.3 Levensvatbaarheid (Viability)	59
6 Werken aan een verbeterd businessmodel	60
6.1 Inzichten vertalen naar innovaties	60
6.2 SMART doelen stellen	60
6.3 'Wat als ...?'-vragen stellen	61
6.4 Framing en re-framing naar 'Hoe kunnen we ...?'-vragen	61
6.5 Een terug- en toekomstblik	64
7 9 bouwstenen in een veelvoud aan vragen	67
7.1 Waardepropositie of aanbod (Value Proposition)	67

7.2	Klantensegmenten (Customer Segmentation)	67
7.3	Kanalen (Channels)	67
7.4	Klantenrelaties (Customer Relationships)	67
7.5	Mensen en middelen (Key Resources)	68
7.6	Kernactiviteiten (Key Activities)	68
7.7	Strategische partners (Key Partners)	68
7.8	Inkomstenstromen (Revenue Streams)	68
7.9	Kostenstructuur (Cost Structure)	69
8	Colofon	70

1 INLEIDING

‘Een business model beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt.’

ALEXANDER OSTERWALDER

1.1 Het BMC¹ als trigger voor een toekomstgerichte gidsenwerking

Het toerisme-landschap verandert in sneltempo. Organisaties met een gidsenwerking - onafhankelijk van hun grootte en ambities - moeten steeds weer op zoek naar nieuwe antwoorden op nieuwe uitdagingen. Ze moeten bij wijze van spreken zichzelf steeds ‘opnieuw uitvinden’. En dat is lastig. De drang naar hands-on oplossingen voor de dagdagelijkse problemen staat een structurele aanpak soms in de weg. Organisaties passen hun werking veelal aan op vraag van de markt. Een meer proactieve benadering vraagt immers tijd, inzet en soms onzekere investeringen.

Met deze kadertekst vind je in de toolkit ‘Kwaliteit in Gidsenwerking’ weer een extra instrument dat je kan gebruiken als trigger voor een toekomstgerichte gidsenwerking.

1.2 Waardecreatie op 3 niveaus

Hoe creëer je waarde of meerwaarde in een complexe, snel veranderende en steeds meer technologisch gedreven wereld? Alles lijkt vandaag met elkaar in verbinding te staan, zodat we moeilijk begrijpen wat de gevolgen van bepaalde acties of beslissingen kunnen zijn op ons bedrijf, organisatie, systeem en samenleving. Systeem- en ontwerp-denken wordt een noodzaak.

¹ Business Model Canvas

Waarde is iets wat een persoon, een organisatie of een samenleving wil nastreven en aangeeft wat wenselijk is. Waarden zijn collectief van aard maar ieder mens kan een waarde op zijn of haar manier beleven en er invulling aan geven.

Op ondernemingsvlak onderscheiden we:

- waarde voor de **organisatie**: hoe verdien ik geld en zorg ik voor een aangename en stimulerende werkomgeving?
- waarde voor de **klant** en de **stakeholders**: welke ervaring en/of product lever ik (in return)?
- waarde voor de **maatschappij**: hoe kan ik mee bouwen aan een duurzame, sociale en gezonde maatschappij?

1.3 Het Business Model Canvas

Om relevante antwoorden te formuleren op complexe uitdagingen is het belangrijk om een gestructureerd traject te doorlopen waar concrete stappen worden gezet om aan een duurzame oplossing te bouwen. Het Business Model Canvas (BMC) reikt daarvoor perfecte handvaten aan.

Het Business Model Canvas van Alexander Osterwalder & Yves Pigneur is een kader, een concept dat relevant, intuïtief en begrijpelijk is zonder de complexiteit van hoe organisaties functioneren te veel te versimpelen.

Het werd over de hele wereld in grote en kleine organisaties met succes gebruikt en toegepast en heeft zijn nut bewezen als 'gemeenschappelijke taal' waarmee je op een eenvoudige manier businessmodellen kan beschrijven, actualiseren en bewerken om nieuwe strategische toekomstgerichte alternatieven te creëren'.

Hoewel het BMC is ontwikkeld om het hele businessmodel te innoveren (van inkomsten tot kosten, kernactiviteiten, partners, ...) kan je het ook gebruiken om toekomstige scenario's of ambities te verkennen of juist in te zoomen op een bepaald onderdeel van je organisatie (bv. een specifiek product of dienst).

Je kan het canvas echter ook gebruiken om de identiteit van je organisatie te onderzoeken (Wie zijn we en wie willen we zijn? Wordt er verwacht dat we zijn?...)

Het model wordt beschreven aan de hand van 9 basisbouwstenen die de logica laten zien van hoe een organisatie waarde kan genereren. Door middel van eenvoudige vragen worden de bouwstenen stuk voor stuk verdiept, krijgen ze inhoud en betekenis. Het BMC² vormt dan ook de basis voor het uittekenen van innovatieve strategieën, organisatiestructuren, processen en structuren.

² Het BMC is vastgelegd door Strategyzer AG onder een 'Creative Commons- licentie' en kan dus zonder restricties gebruikt worden. In de loop van de tijd werd het dan ook geïnterpreteerd, aangevuld en aangepast maar de grondprincipes zijn steeds dezelfde gebleven.

2 HET BMC: CONTEXT

Zoals Albert Einstein zei “If I were given one hour to save the planet, I would spend 59 minutes defining the problem and one minute resolving it.” Een straffe uitspraak die veel zegt over ‘de vinger kunnen leggen’ op problemen of uitdagingen waar organisaties en bedrijven voor staan. Ook - en zeker - vandaag!

2.1 Over waardepropositie en missie

De waardepropositie - of wat je organisatie aanbiedt aan diensten en/of producten - is het kloppende hart van jouw organisatie of bedrijf. Daarin omschrijf je de unieke waarde van jouw onderneming. Dat kan een combinatie van motivaties zijn, een probleem dat opgelost wordt of simpelweg de reden waarom jouw organisatie wordt verkozen boven je concurrenten. Jouw organisatie met gidsenwerking beschikt wellicht over een missie, een visie en een strategie om deze waardepropositie gevat onder woorden te brengen. Hoe dan ook vormt deze waardepropositie ‘de lijm’ tussen alle bouwstenen van het BMC.

Het is belangrijk dat iedereen binnen de organisatie doordrongen is van deze waardepropositie en deze onderschrijft. Enkel dan is het mogelijk - om binnen de contouren van het BMC - aan innovatieve en zinvolle strategieën te werken en tegelijkertijd trouw te blijven aan het DNA van de organisatie.

In de toolkit ‘Kwaliteit in Gidsenwerking’ vind je al materiaal rond ‘Missie en Visie’. Je kan hierin lezen dat een scherpe missie en visie onmisbare instrumenten zijn voor een kwalitatieve gidsenwerking, ongeacht of je een eigen gidsorganisatie hebt of dat de gidsenwerking een onderdeel vormt van een grotere organisatie zoals een museum, een monument, een toeristische organisatie of kunsteninstelling. Het zijn geen wollige teksten die nergens toe leiden: ze bieden een meerwaarde voor de interne én externe werking. Ze geven richting aan en zijn een toetsingsinstrument voor belangrijke beslissingen. Ze inspireren medewerkers en leggen duidelijke accenten voor een kwalitatieve dienstverlening en communicatie.

Link naar toolkit:

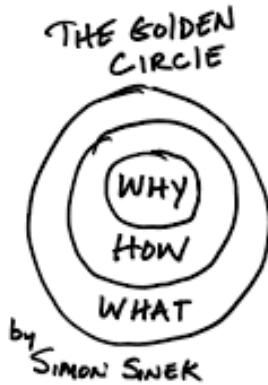
<https://kwaliteit.toerismevlaanderen.be/gidsenwerking/toolkit/missie-en-visie-in-gidsenwerking>

2.2 Over ‘Gouden Cirkels’ en de ‘Waarom?’-vraag

Een missie houdt meestal een ambitieniveau en een onderscheidende meerwaarde in. Sommige organisaties willen ‘de beste’ zijn in iets, of ‘de meest volledige’ of zelfs ‘de enige’ zijn en daarvoor richten ze zich op een specifieke of onderscheidende markt.

Helaas wordt de lat soms te hoog gelegd, zijn de gebruikte adjectieven te algemeen en wordt er niet bij vermeld wanneer ze dit willen bereiken hebben en vooral WAAROM ze dit willen.

Simon Sinek (Simon Sinek is een Brits-Amerikaanse managementgoeroe die bekend is van zijn bestseller 'Start with Why') ontwikkelde de 'gouden cirkels' theorie (zie tekening). Hij ontdekte dat veel organisaties geen flauw idee hebben waarom klanten kiezen voor hun product. Veel organisaties denken immers vanuit het product naar de klant.



Dit is een rationele en wellicht logische benadering.

Maar na onderzoek ontdekte Sinek echter dat succesvolle bedrijven zich eerst richten op het tot stand brengen van een emotionele verbinding met hun publiek. Deze organisaties en bedrijven beginnen met uit te leggen 'waarom' ze doen wat ze doen, waarvoor ze staan en wat hun visie is.

Pas dan volgt 'Hoe' ze dat doen. Welke waarden ze geven aan hun producten en diensten. Dit wordt meestal vertaald in de waarde die ze hechten aan duurzame relaties, mensgerichtheid, aan het milieu, ... En ten slotte worden daaraan specifieke producten of diensten gekoppeld.

VOORBEELD

Waarom? Omdat je als organisatie duurzaamheid hoog in het vaandel draagt. Je wil ervoor zorgen dat bij alles wat je organiseert, wordt nagedacht over de impact ervan op de omgeving, de bewoners, ondernemers. Je houdt van je streek en wil deze passie delen met bezoekers, maar niet ten koste van de plek.

Hoe? Dit realiseer je door samen te werken met verschillende plaatselijke stakeholders (besturen, ondernemers, organisaties, bewoners) om na te gaan hoe je bv. geluidshinder en afval kan reduceren en door de plaatselijke ondernemers die dezelfde waarden dragen te betrekken in je gidsverhaal.

Wat? Voor de rondleiding begint krijgen de deelnemers een korte uitleg over de impact van toerisme in de streek. Er wordt gewezen op de overlast die dit kan veroorzaken t.a.v. de plaatselijke bewoners, ondernemers, flora en fauna. Iedereen krijgt een plannetje (eventueel digitaal) van het parcours waarop de stopplaatsen, de mogelijke rustplaatsen, de stilteplaatsen, vuilbakken en toiletten aangeduid staan. Na afloop wordt iedereen bedankt voor de geleverde inspanningen en eventueel beloond met een klein (duurzaam!) aandenken.

2.3 Over een gedragen en realistisch ambitieniveau

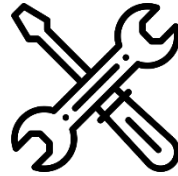
Een organisatie wordt gedragen door mensen. Mensen met specifieke skills, ervaringen en kennis. Stuk voor stuk individuen met een eigen context en persoonlijkheid. Met een eigen visie op hun opdracht, hun taak en aanpak.

Een ideale organisatie is een goed geoliede 'machine' waarin iedereen een gewaardeerde schakel is in het grotere geheel en er samen gewerkt wordt om vooropgestelde doelen (economisch, sociaal, ecologisch, ...) te halen.

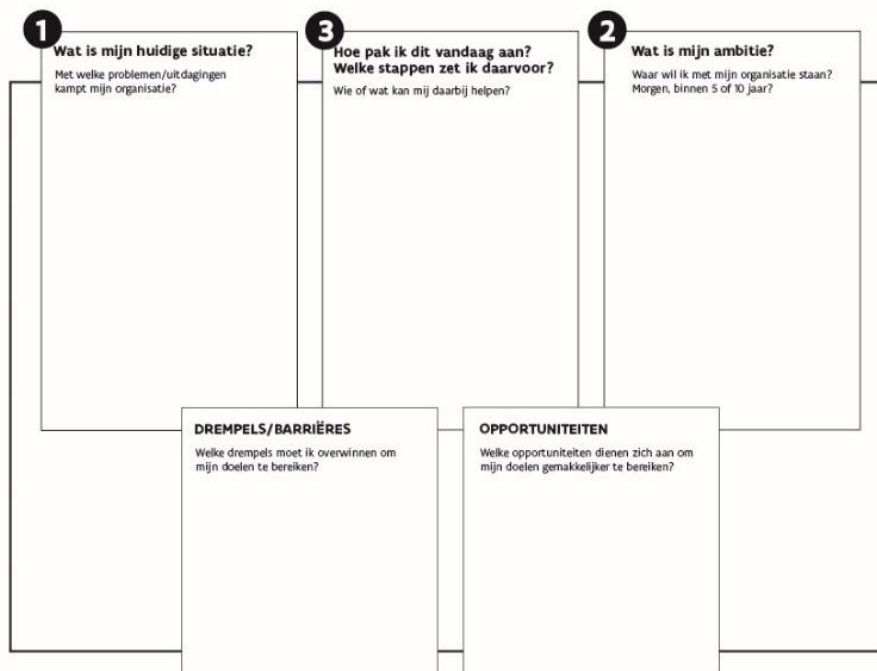
Echter, er is veelal weinig tijd om een gesprek aan te gaan met de collega's om te horen hoe zij de toekomst van hun organisatie zien. Of de evolutie van hun job/opdracht. Soms weten medewerkers van elkaar niet eens wat 'de ander' doet. En waarom.

Het is daarom interessant om een oefening te doen die op een constructieve manier naar boven brengt hoe iedereen naar de toekomst kijkt en welke stappen er gezet (dienen te) worden om je businessmodel op punt te zetten, je ambities waar te maken en de vooropgestelde omzet te halen.

Luisteren naar hoe iedereen bijdraagt aan het groter geheel en zijn of haar toekomstperspectief voor de organisatie delen is een handig vertrekpunt zijn om het BMC in te vullen. Een hernieuwde interne kennismaking zeg maar!



TOOL



3-HORIZONTEN TOOL

Om je te helpen inzicht te krijgen in ieders individuele visie, kan je gebruik maken van de 3-Horizonten³ methode van Sharpe..

³ De 3-Horizonmethode werd ontwikkeld binnen het International Futures Forum IFF en veel toegepast in het publieke domein (2003).

HOE DE TOOL GEBRUIKEN?

Vraag aan je collega's (ook externen) de tool eerst op individuele basis in te vullen. Organiseer dan een werkvergadering waarin iedereen plenair zijn bevindingen en voorstellen voorlegt zodat het interne systeem van de organisatie aan de oppervlakte komt te liggen. Het vervolgens met elkaar in dialoog gaan over job-inhoud, toekomstvisie en de gerealiseerde stappen verhoogt de betrokkenheid van elke medewerker, hetzij freelancers, zelfstandigen, of vrijwilligers. Gehoord én gerespecteerd worden binnen de organisatie legt immers een solide basis om de neuzen (terug) in éénzelfde richting te zetten en samen te bouwen aan een duurzame en innovatieve toekomst. Gespreksstof genoeg om tot een gefundeerd en gedragen ambitieniveau te komen!

De tool onderscheidt voor deze toepassing drie 'horizonten'

1. Wie je bent en wat je vandaag doet in de organisatie als schakel in 'het systeem'.
2. Een toekomstbeeld van hoe jouw organisatie er zou kunnen of moeten uitzien en functioneren.
3. De transitiefase tussen jezelf als onderdeel van het systeem en het toekomstige systeem. M.a.w. welke stappen heb jij reeds gezet (of zet jij vandaag) om dit toekomstbeeld te realiseren?

Door samen na te denken over deze drie horizonten worden relaties en patronen van verandering blootgelegd. Het geeft op een relatief eenvoudige manier structuur aan gesprekken over 'waar we vandaag staan 'en 'waar we samen naartoe (willen) gaan'. Of niet.

TIP: de medewerkers kunnen zichzelf aan de hand van deze tool voorstellen aan nieuwe collega's.

CONCLUSIE

Deze oefening legt het verschil en gelijkenissen in perceptie van de verschillende collega's en externe medewerkers bloot (ervaren wij dezelfde problemen/uitdagingen, streven wij hetzelfde na en zetten wij dezelfde stappen om onze toekomstvisie te verwezenlijken).

Indien de verschillen te groot zijn moet dringend gewerkt worden aan een gemeenschappelijke missie en visie!

2.4 Over trends en duurzame ontwikkelingsdoelstellingen

We zien in de toeristische sector betekenisvolle grote en kleine verschuivingen.⁴

De wereld verandert in sneltempo, mensen gaan daardoor andere noden en wensen ontwikkelen waarop bedrijven en organisaties een antwoord bieden door nieuwe producten en diensten op de markt te brengen.

Het delen van relevante ontwikkelingen alsook globale en lokale trends, zowel op ecologisch, technologisch, economisch als sociaal vlak is daarom een bijkomende 'opwarmer' om aan het BMC te beginnen. Trends kunnen maar beter ingezet worden als kompas om de gidsenwerking van morgen vorm te geven.

De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDGs - Sustainable Development Goals) die in 2015 door de Verenigde Naties werden vastgesteld kunnen - zo die op meer lokaal niveau worden teruggebracht - ook een inspirerende richtingsaanwijzer zijn.

Binnen de toerisme sector in Vlaanderen is een trend die werd ingezet en zeker aandacht verdient het 'Reizen naar Morgen'.

Link naar Reizen naar Morgen-website:

<https://www.reizennaarmorgen.be/>

⁴ cfr presentatie Cultuurloket tijdens infosessie 'Een businessmodel voor jouw organisatie':
<https://kwaliteit.toerismevlaanderen.be/gidsenwerking/workshops/verslag-infosessie-businessmodel>

TIP: laat elke medewerker 1 trend (m.b.t. het gidsenwerkveld) presenteren en uitleggen waarom die trend voor de eigen organisatie een meerwaarde zou kunnen zijn.

Bespreek waar je organisatie staat m.b.t. het integreren van bepaalde trends (sociale, economische, maatschappelijke, ecologische, technologische, communicatie- en andere trends). Ga daarbij na of je organisatie zich wil of kan profileren als 'trendsetter' door zelf nieuwe trends op gebied van gidsenwerking (diensten of producten, klantenwerving, communicatie, partnerships, ...) in de markt te zetten.

'Trendsetter' zijn vereist een grote voeling met wat in de wereld gebeurt en met de psychologie van de potentiële gebruikers én vergt diepere inzichten in markten die op het eerste zicht soms niets met gidsenwerking te maken hebben. Daarenboven staat tegenover het lanceren van nieuwe diensten en of producten meestal een fikse investering in tijd en middelen. Belangrijk dus om te oordelen of jouw organisatie over voldoende draagkracht en flexibiliteit beschikt om daarin te investeren.

Daarom vinden jullie het misschien gemakkelijker én veiliger om (als trendwatcher) eerst 'de kat uit de boom te kijken' en het goede moment af te wachten om 'op de kar te springen' en bewezen succesvolle trends zelf te gaan implementeren in de eigen organisatie (trendvolger).

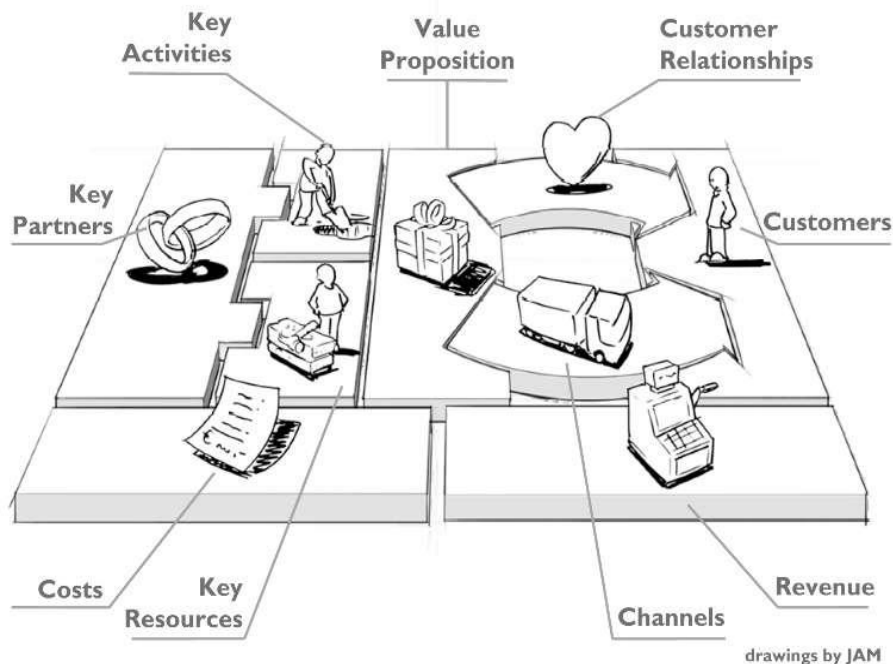
Wacht echter niet te lang om - in een snel veranderende markt - positie in te nemen! 'Laatkomers' moeten dubbel hard werken én investeren om bij te benen en dat is een weinig benijdenswaardige positie...

3 HET BMC: DOEL & KADER

3.1 Over het BMC als momentopname van je organisatie

In de eerste plaats dient het canvas om een bestaande situatie te 'scannen' en de vertrekpositie of 'As is'-situatie van de organisatie vast te leggen.

Veel organisaties plannen minstens 1 x per jaar een reflectiemoment om stil te staan bij hun huidige businessmodel en gebruiken een SWOT-analyse om sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen onder de loep te nemen. De komst van het BMC heeft de SWOT-analyse een beetje verdrongen omdat het op een zeer toegankelijke, visuele en systematische manier verbanden kan leggen en de organisatie een objectieve spiegel kan voorhouden van wat ze doen en hoe ze de dingen aanpakken.



Wat het BMC uniek maakt, is dat het organisaties ook in staat stelt inzicht te krijgen in onderlinge relaties en verhoudingen.

- Relaties binnen de organisatie zelf: gidsen, administratie, logistieke medewerkers, bestuur, ...
- Relaties tussen de organisatie, haar doelgroepen en haar stakeholders: de directe en indirecte klanten
- Relaties met concurrenten, het beleid, de publieke opinie én influencers (BV's, bloggers, ...)...

Deze onderlinge relaties in kaart te brengen legt niet enkel de werking en het systeem van de organisatie bloot, maar brengt ook de hefboomen en barrières naar boven die het systeem positief en/of negatief beïnvloeden.

Onvolmaaktheden, tekorten, problemen en opportuniteiten worden op die manier leesbaar gemaakt. Ze vormen stuk voor stuk uitdagingen voor de toekomst van de organisatie en dienen dus aangepakt te worden.

3.2 Het kader

Het gebruik van het BMC kadert volledig binnen de 'Systeem- en -ontwerp denken' methodologie. Een participatief en co-creatief service design proces waarin de gebruiker, klant, de partners, kortom de mens centraal staat.

Om relevante antwoorden te formuleren op de uitdagingen die het BMC blootlegt worden in een service design proces - in een welbepaalde volgorde,- concrete stappen gezet waarop telkens wordt verder gebouwd. Deze stappen worden benoemd in 6 vragen.

What is?

- **vertrekpunt:** context verzamelen d.m.v. het BMC
- **format:** een participatietraject om de nodige context te verzamelen

What if?

- **wat?:** problemen/hiaten/succesformules/opportuniteiten (vanuit het BMC) vertalen naar concrete uitdagingen
- **format:** framing en re-framing om tot heldere uitdagingen te komen: 'Wat willen we veranderen? Wat loopt goed? Wat loopt fout? Wat willen we zeker behouden? Waarom? Voor wie? Met wie? Om welke impact te genereren?

What wows?

- **wat?:** ideeën en oplossingen bedenken voor de gestelde uitdagingen
- **format:** een co-creatietraject om tot waardevolle toekomstgerichte scenario's (oplossingen/innovaties) te komen

What works?

- **wat?:** onderzoek naar de haalbaarheid en de impact van de ideeën/oplossingen
- **format:** een verificatietraject met een scorings- en test-scenario om te kijken of wat voorgesteld wordt ook kan werken en wordt gedragen

What to be?

- **wat?:** concrete stappen zetten en het 'nieuwe' BMC invullen
- **format:** de consolidatiefase: plan van aanpak opstellen voor implementatie van de scenario's

What next?

- **wat?:** plannen maken voor opschaling
- **format:** de next steps in kaart brengen om latere acties/projecten uit te voeren

In deze publicatie focussen we op het gebruik van het BMC zelf en belichten we de 2 eerste stappen:

- **Stap 1:** waarin de verschillende bouwstenen van het BMC worden verdiept en relaties worden in kaart gebracht;
- **Stap 2:** waarin de barrières en opportuniteiten die aan de oppervlakte kwamen in het BMC worden vertaald naar concrete uitdagingen.

We stellen verschillende tools voor om antwoorden te vinden op de vragen die het canvas stelt en zo de 9 bouwstenen - waaruit het canvas werd opgebouwd - op elkaar af te stemmen. Elke bouwsteen wordt daarenboven geïllustreerd aan de hand van enkele voorbeelden, tips of cases die relevant zijn voor de gidsenwerking.

3.3 De BMC-tool gebruiken

Uitdagingen of problemen worden in organisaties liefst zo snel mogelijk opgelost. Helaas komt dit heel dikwijls neer op brandjes blussen. Iedereen is immers druk bezig met zijn dagdagelijkse opdrachten en zijn klanten. Voor het onderzoeken van de onderliggende oorzaak en het vervolgens structureel aanpakken van het probleem met een duidelijk doel voor ogen wordt meestal weinig of geen tijd gereserveerd.

Toch is even stil staan en zelfs een stap terugzetten heel belangrijk.

Ervan uitgaan dat 'een nieuwe website' of 'een leuke brochure' dé oplossing zal zijn om je klanten over de streep te trekken om gebruik te maken van je diensten is niet enkel kort door de bocht maar ook niet gestaafd door enig onderzoek of kritische vraagstelling.

Is er wel behoefte aan een nieuwe website of brochure? Wat moet dit dan opleveren? Wat willen we vertellen? Wat willen we hiermee bereiken? Is dit het wat klanten nodig hebben? Welk 'probleem' zal dit oplossen voor klanten?

Het BMC invullen is geen lineair maar een iteratief proces waarin met voortschrijdend inzicht wordt gewerkt.

Het canvas helpt je op een gestructureerde manier - samen met je collega's - de bouwstenen van je organisatie opnieuw in kaart te brengen, ze te verdiepen en in relatie te brengen met elkaar. Niet enkel een solide basis om open en kritisch te reflecteren over mogelijke hefboomen, barrières en tekorten maar ook een ware 'eyeopener'.

Het samen 'zien' van het grotere plaatje (het volledige systeem) leidt tot diepere inzichten, relevante vragen en gefundeerde uitdagingen. Gevoed door de eigen missie en visie en met de heersende en toekomstige trends als kompas kan er vervolgens een duidelijk 'plan van noden en eisen' of projectplan worden opgesteld zodat de weg open ligt voor creatieve ideeën, innovatieve oplossingen en 'zinnvolle' acties, nieuwe diensten of producten.

3.4 De bijsluiter

Het BMC invullen doe je niet even zomaar! Er zijn een aantal kritische succesfactoren die een vlot verloop en een succesvolle output positief kunnen bevorderen. Hier enkele handvaten.

Welk 'format' moet er nagestreefd worden?

Je kan het invullen van het BMC het best voorstellen als een workshop of brainstormsessie waarin dialoog, interactie, reflectie en discussie moeten leiden tot gedragen inzichten en consensus. Een goede communicatie of aankondiging bevat naast datum, plaats en ruimte ook een korte uitleg over het doel of de motivatie van deze workshop en het belang van eenieders deelname en inbreng.

TIP: maak van de workshop een event(je) dat bv. kadert in een 'Reis naar de toekomst' mindset waarin je samen met je collega's het meest duurzame en avontuurlijkste traject wil uittekenen.

Wie kan/moet er deelnemen?

Motto is, hoe gevarieerder de input, hoe vollediger de inzichten! Streef er dus naar om zoveel mogelijk verschillende collega's - inclusief externe medewerkers en vrijwilligers - bij het proces te betrekken en zorg voor een diversiteit in opdracht, functie, leeftijd, gender én beslissingsniveau.

Indien niet iedereen kan aanwezig zijn maak je best gedragen afspraken omtrent de vertegenwoordiging van een bepaalde groep.

TIP: het is belangrijk dat je hele organisatie vertegenwoordigd is aan de workshoptafel! Maak daarom eerst een lijst van wie er zeker niet mag ontbreken. Daag je medewerkers uit om in te tekenen en hun stem te laten horen!

Hoeveel deelnemers?

Zorg ervoor dat het aantal deelnemers behapbaar blijft. Uitgangspunt is dat iedereen zijn mening er toe doet en dat dus ook iedereen aan het woord moet kunnen komen.

Te grote groepen leiden vaak tot traagheid, ongeïnteresseerdheid of 'alternatieve' gesprekken. Het in teams werken is dus de oplossing! Het ideale aantal deelnemers per team situeert zich tussen de 5 en 8 personen.

TIP: maak een 'klaagmuur' en een 'wens-muur' (vellen papier aan een muur) waarop iedereen voor aanvang van de workshop zijn frustraties en wensen op kan zetten. Zo vermijd je negatieve gevoelens tijdens de workshop en kan op een constructieve manier gestart worden.

Hoe de teams samenstellen?

Hier zijn 2 mogelijkheden, afhankelijk van de grootte van de organisatie.

In kleinere organisaties kun je best werken in heterogene teams, samengesteld uit diverse profielen (verschillende functies, opdrachten, beslissingsniveaus, ...).

In grotere organisaties - vb. een museum - is het dan weer interessant om te vertrekken vanuit specifieke functies, afdelingen, ... De inzichten die daaruit voortvloeien dienen daarna wel voorgelegd te worden aan de andere teams zodat er gereflecteerd en gediscussieerd kan worden. Dit is een 'cascade-benadering' waarin vanuit specifieke gezichtspunten gewerkt wordt naar een gemeenschappelijk en gedragen standpunt.

Een eenmanszaak is echter ook een organisatie met gidsenwerking! Maar het 'alleen' invullen van het BMC zal minder inzichten opleveren dan in een overleg-, discussie- en reflectiemoment met anderen. Zoek daarom enkele mensen die voldoende voeling hebben met je praktijk én beschikken over enige of specifieke kennis van de sector.

TIP: stel op voorhand de groepen of teams samen. Dat bespaart heel wat tijd en vermijd 'vervelende' situaties.

Hoe alles in goede banen leiden?

Het is handig in elke groep een facilitator aan te duiden die min of meer bekend is met het BMC. Een neutraal iemand die de groep 'tot de orde' kan roepen om de focus te bewaren, ervoor kan zorgen dat iedereen op een respectvolle manier aan het woord kan komen, harde discussies kan counteren en de timing in de gaten kan houden.

Belangrijk is ook op voorhand te bespreken 'Hoe?' de groep het zal aanpakken.

Een goede en productieve manier is eerst iedereen individueel aan de slag laten gaan. Iedereen schrijft zijn inbreng op post-its. Daarna legt iedereen zijn inbreng voor aan het team en wordt er in consensus beslist of de input op het canvas kan geplaatst worden. Dit vermijdt te geanimeerde gesprekken, onvolledige invulling of 'naast de kwestie' gesprekken. Het voortschrijdend inzicht van alle teamleden zorgt voor onverwachte invalshoeken en diepere, vollediger inzichten.

TIP: las een kick-off meeting in met je facilitatoren. Maak samen een draaiboek van de workshop en stel een timing op. Oefen indien nodig.

Hoe data verzamelen?

Duid ook iemand aan in de groep die de taak van 'schrijver' op zich kan nemen. Een duidelijk leesbaar handschrift en een snelle captatie van wat gezegd wordt, zijn onontbeerlijk! Door elkaar praten of moeilijk geformuleerde zinnen zijn uit den boze! Let wel, deze persoon moet de kans krijgen om ook deel te nemen aan het discours!

Plenaire presentaties van wat de groepen hebben voorbereid kunnen het best worden opgenomen.

TIP: zorg dat de schrijfrichting op de invulvellen steeds dezelfde is. dat vergemakkelijkt de leesbaarheid tijdens de presentaties achteraf! Smartphones zijn handig om presentaties op te nemen.

Wanneer de workshop plannen?

Het plannen van dergelijke sessie gebeurt liefst ruime tijd voor datum zodat iedereen zijn agenda kan vrijhouden. Zorg er dan ook voor dat iedereen die meedoet vrijgesteld wordt van andere taken.

TIP: houd bij voorkeur een volledige namiddag vrij zodat na de workshop ook nog gezellig kan nagepraat worden, eventueel met een hapje en een drankje.

Locatie is alles!

Het is aantrekkelijk om de workshop te laten doorgaan in eigen kantoren. Echter, het is belangrijk dat iedereen kan 'loskomen' uit zijn dagelijkse routine. Een externe - en niet aan het werk gerelateerde - locatie biedt dus voordelen! Er wordt een neutrale 'mentale ruimte' gecreëerd waar iedereen vrij kan spreken in een sfeer van vertrouwen en wederzijds respect. Deze aanpak zorgt voor gevarieerde, frisse en nieuwe invalshoeken.

Zorg voor een voldoende grote, lichte en goed te ventileren ruimte waar de tafels en stoelen al klaarstaan om iedereen te verwelkomen.

TIP: maak er een 'verrassingslocatie' van! Een uitdaging voor gidsen! Een tuin of aanpalend groen vormt zeker een meerwaarde om in de pauze eventjes een frisse neus te halen.

Het BMC als tool

Maak het in te vullen vel papier (het canvas) groot genoeg zodat iedereen in het team een overzicht heeft en er voldoende plaats is om alle bouwstenen in te vullen. Je kan het canvas in zijn geheel printen of zelf uittekenen. Je kan ze ook in per bouwsteen printen en als puzzel samen leggen. Overleg met de facilitatoren wat het best kan werken (in verhouding tot aantal deelnemers, tijd en ruimte).

Zorg voor voldoende post-its en stiften

TIP: voorzie naast koffie, thee en water wat vers fruit!

Het belang van opvolging en vervolgtraject?

Samen het BMC invullen en werken aan de toekomst van je organisatie creëert verwachtingen! Ook bij diegenen die niet konden of mochten deelnemen. Zorg dus voor een duidelijk en beknopt verslag met goed gestructureerde conclusies. En vergeet niet aan te geven wat er zal gedaan worden met al deze nieuwe inzichten!

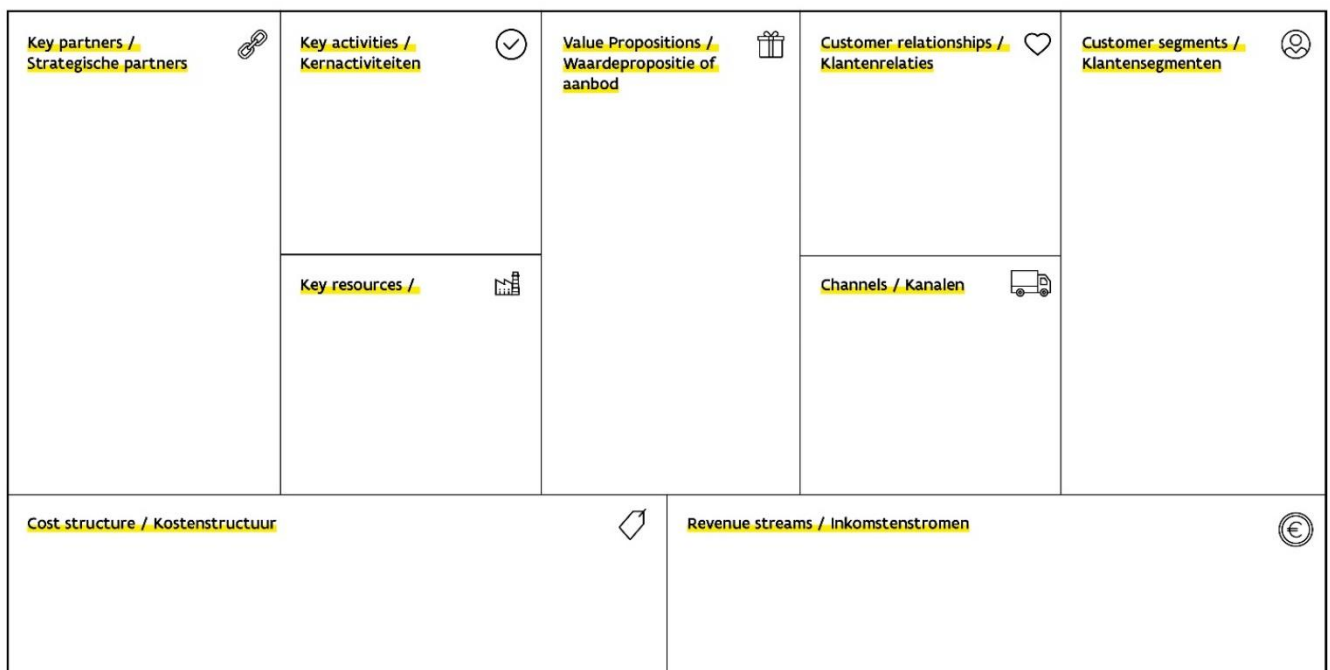
TIP: het opstarten van kleine werkgroepen om de volgende stappen te zetten is een uiting van respect en vertrouwen in de medewerkers én de toekomst en zal zeker op bijval kunnen rekenen.

4 DE 9 BOUWSTENEN

Het Business Model Canvas is een tool om businessmodellen te beschrijven, te analyseren en te ontwerpen. De negen bouwstenen van het model geven zicht op alle aspecten van de onderneming. De basis van het model is de waardepropositie van de organisatie, omdat hier het onderscheidend vermogen ligt waar geld mee verdiend kan worden. We onderscheiden vier hoofdgebieden die in het model aan bod komen:

- Aanbod of waardepropositie (producten, diensten, ervaringen)
- Klanten (inclusief de relatie met hen en de kanalen om hen te bereiken)
- Infrastructuur (alles wat je nodig hebt om je kern- en andere activiteiten uit te voeren)
- Financiële levensvatbaarheid (inkomsten- en uitgavenstromen)

HET BUSINESS MODEL CANVAS



Het Business Model Canvas werd oorspronkelijk ontwikkeld door Alexander Osterwalder (Strategyzer AG). Deze versie is een herwerking van Toerisme Vlaanderen onder de Creative Commons licentie. Ontwerp door www.strategyzer.com

TOERISMEVLAANDEREN

Een verplichte volgorde om het canvas in te vullen is er niet echt.

Als je echter de relaties wil ervaren tussen de verschillende bouwstenen - en zo het systeem waarbinnen je organisatie zich verhoudt, wil aflezen - hanteer je toch best een zekere volgorde.

Starten met je waardepropositie om die vervolgens te koppelen aan je klantensegmenten - en dus de relatie tussen 'wat' je 'aan wie' aanbiedt beschrijven - is een zinvol en duidelijk startpunt. Logischerwijze volgen daarna de kanalen waarlangs je je klanten bereikt en de relatie die je met hen opbouwt en onderhoudt.

Om je waardepropositie of aanbod waar te maken - en dus je kernactiviteiten te kunnen uitoefenen - heb je mensen, middelen én partners nodig.

Om de levensvatbaarheid van je organisatie in kaart te brengen zet je tenslotte de inkomstenstromen t.o.v. de uitgaven.

4.1 Waardepropositie of aanbod (Value Proposition)

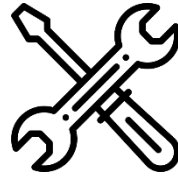
ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Welke diensten en/of producten bieden we aan voor elk klantensegment? Waarom?
- Welke waarde leveren wij daarbij aan onze klanten?
- Wat lossen we voor hen op, waarvan 'ontlasten' we hen, waarmee verrassen we hen of aan welke behoefte komen we tegemoet?

Een onderneming streeft ernaar problemen van klanten op te lossen en in klantbehoefte te voorzien met een waardepropositie (value proposition). Hierin wordt de bundel van producten en diensten die waarde creëert voor een specifiek klantensegment beschreven. De waardepropositie biedt een onderscheidende mix van elementen die voorzien in de behoeften van een specifiek klantensegment en vormt de reden waarom een klant de ene organisatie boven de andere organisatie verkiest. Het kan gaan over de design van een bepaalde dienst of product, de toegankelijkheid daartoe, de performantie, de status of gevoel die het je klant geeft, de zeer hoge kwaliteitsnorm, de lage prijs, de risicobeperking, de gebruiksvriendelijkheid, ...

Omdat de waardepropositie cruciaal is voor je organisatie begin je dus ook best met het invullen van deze bouwsteen. Als je jouw product of dienst wil verkopen wil je jouw aanbod optimaal laten aansluiten bij de klant die het product moet gaan afnemen. Of anders gezegd je wil zorgen voor een optimale match tussen het klantensegment en de waardepropositie.

Waarden kunnen kwantitatief zijn (bijvoorbeeld de scherpe prijs of grote snelheid) of kwalitatief (bijvoorbeeld het unieke ontwerp of klantervaring). Vermeld dus naast je aanbod ook wat de (meer)waarde voor de gebruiker ervan is.

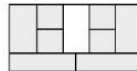


TOOL

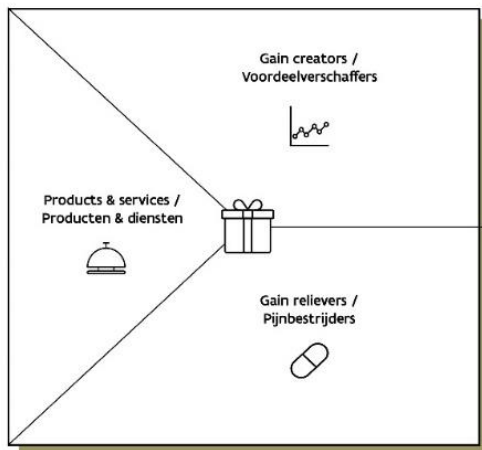
HET WAARDEPROPOSITIE CANVAS



Value proposition / Waardepropositie of aanbod



Customer segment / Klantensegment



Ontwerp: www.strategyzer.com

TOERISMEVLAANDEREN

Om je te helpen een beter inzicht te krijgen in het waarde-mechanisme kan je de 'value-proposition canvas'-tool gebruiken. Deze tool verbindt de bouwsteen 'waardepropositie of aanbod' met de bouwsteen 'klantenrelaties' (zie verder).

Het 'value proposition canvas' bestaat uit twee elementen. Enerzijds bevat deze de 'value map' of 'waardekaart' en anderzijds de 'customer profile' of 'het klantprofiel'. Samen maken deze het 'value proposition canvas' compleet.

De 'value map' is een verdieping van de waardepropositie of aanbod uit het BMC. De 'customer profile' is een verdieping van het klantensegment en geeft een goed beeld van hoe je duurzame klantenrelaties kan opbouwen.

HOE DE TOOL GEBRUIKEN?

Je start links met het oplijsten van je producten en diensten. De 'value map' bestaat uit drie onderdelen:

- de 'products and services' is een overzicht met de producten en diensten die je aanbiedt aan de klant. Het geheel aan producten en diensten is wat de waardepropositie maakt en wat je klant in staat stelt zijn plannen te realiseren en meerwaarde te ervaren. Producten en diensten alleen maken echter nog geen waarde. Het gaat om de combinatie van producten en diensten die je aanbiedt t.o.v. bepaalde klantsegmenten (doelgroepen) en hun respectieve vragen, wensen of eigenschappen. Als die matchen creëer je (meer)waarde!

VOORBEELD

Producten en diensten: Omdat je duurzaamheid nastreeft en rekening wil houden met de ecologische voetafdruk bied je als organisatie gegidste fietsrondleidingen aan door de streek.

- de 'pain relievers' of 'pijnbestrijders' beschrijven heel gedetailleerd op welke manier welke producten en diensten klanten (kunnen) helpen bij aanpakken van specifieke uitdagingen, taken en zoektochten én verlossen van de problemen die ze daarbij kunnen ervaren. Breng in kaart hoe jouw 'aanbod' de klant vooraf, tijdens en achteraf helpt om een taak uit te voeren. De beste waardeproposities focussen op het wegnemen van de meest extreme pijn die een klant heeft (je hoeft niet voor elke pijn een oplossing te vinden!). Focus je op de pijn die het meest relevant is voor de klant. Net als de producten en diensten, kun je alle pijnbestrijders die je bedenkt rangschikken op 'must haves' (essentieel) tot 'nice to have' (een onderscheidende meerwaarde).

VOORBEELD

Pijnbestrijder: Jij stelt – op reservatie - fietsen ter beschikking voor groot en klein.

- de 'gain creators' of 'voordeelverschaffers' beschrijven op welke manier jouw producten en diensten een voordeel realiseren voor de klant. Je beschrijft heel expliciet welke uitkomst jouw oplossing biedt die de klant vereist, verwacht, verlangd of die hem zou verrassen. Jouw

producten kunnen een functioneel of sociaal voordeel bieden, positieve en gewenste emoties oproepen of kosten besparen voor de klant. Focussen en daarmee een voordeel voor de klant optimaal invullen is belangrijker dan alle 'gains' aan te spreken. 'Gain creators' en 'pain relievers' vormen samen de waardepropositie die jouw organisatie levert aan de klant.

VOORBEELD

Gain creator: Je zorgt ervoor dat de fietstochten slecht-weer-proof zijn door het ter beschikking stellen van regenkledij.

Het rechtergedeelte pak je aan als je aan je bouwsteen 'klantenrelaties' begint (zie verder). De inzichten die de 'customer profiles' je bieden zullen je er eventueel toe aanzetten je waardepropositie bij te sturen, aan te vullen of zelfs te herdenken.

CONCLUSIE

In deze bouwsteen van het BMC breng je gedetailleerd in kaart wat je aanbod is (waardepropositie – producten, diensten, 'pijnbestrijders' en 'voordeelverschaffers') en wat je hiermee t.o.v. je klanten beoogt. In de bouwsteen 'klantenrelaties' onderzoek je of jouw waardepropositie of aanbod wel tegemoet komt aan de wensen en noden van je klantensegmenten.

De relatie tussen deze 2 delen toont de synergie of discrepantie aan tussen wat je beoogt met je diensten- en productenaanbod en wat de klanten eigenlijk nodig hebben of willen. Als je beide elementen naast elkaar legt, krijg je zicht op wat goed loopt en werkt én wat 'scheef' gegroeid is, moet veranderen, aangepast of herdacht worden.

4.2 Klantensegmenten (Customer Segmentation)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Voor wie creëren we waarde? Waarom?
- Welke klantensegmenten kunnen we onderscheiden?
- Wie zijn onze belangrijkste klantengroepen vandaag?
- Welke groepen worden vandaag niet bediend of bereikt en waarom?

Wie je klanten zijn kan je niet zomaar onder één noemer samen brengen. Meestal bedient je organisatie één of meerdere klantensegmenten. Het zijn verschillende groepen mensen of organisaties op wie je je waardepropositie of aanbod richt of zou kunnen richten. Het in kaart brengen van deze doelgroepen of segmenten, elk met hun eigen karakteristieken, stelt je in staat hun specifieke wensen en noden te plaatsen tegenover de diensten en/of producten die je aanbiedt.

Deze doelgroepenanalyse helpt je om effectiever in te spelen op de verschillende 'touchpoints'. Dit zijn alle contactpunten tussen jouw (potentiële) doelgroepen en je diensten en/of producten).

Om de specifieke karakteristieken van deze verschillende klantensegmenten uit te tekenen kan je gebruik maken van persona's. Dit zijn gedetailleerde beschrijvingen van fictieve mensen die gemaakt worden op basis van gespecificeerde gegevens in relatie tot je product of dienst. Ze beschrijven naast geografische, culturele studie-gerelateerde en sociaal-economische gegevens ook hoe mobiel en digitaal geletterd ze zijn, welke communicatiekanalen ze gebruiken en waar ze van houden of absoluut een hekel aan hebben.



TOOL

In de toolkit 'Kwaliteit in Gidsenwerking' vind je 'persona'-tools die je helpen om in de huid te kruipen van jouw bestaande en potentiële klanten. Je vindt er informatie over het maken en gebruiken van dergelijke 'persona's'.

VOORBEELD

Persona: Carmen Martinez Valenzuela

Carmen is een Spaanse weduwe van 66 jaar die een culturele reis naar België maakt met 2 bevriende koppels. Zij plant haar reis graag op voorhand en laat de reisagent allerlei activiteiten boeken. Een smartphone heeft ze niet. Ze gaat graag naar musea, concerten en theatervoorstellingen. Ze wil in België Antwerpen en haar prachtige historische musea bezoeken. De periode van de barok interesseert haar het meest. Ze heeft de reisagent gevraagd een rondleiding in één van de musea te boeken. Voorwaarde is dat de gids Spaans spreekt.

Persona: Juro Nakamura

Juro is een 22-jarige Japanner, net afgestudeerd als Master in Communication Science. Hij is alleen op rondreis door Europa. Hij bezoekt musea en concerten en wil zelf creatief aan de slag. Zo schrijft hij een blog over zijn reis. Hij zit voortdurend op sociale media en stuurt filmpjes en foto's van zijn ervaringen direct door naar zijn familie en vrienden. Alleen als hij iets echt goed vindt, plaatst hij een review, bijvoorbeeld op Tripadvisor. Hij is gefascineerd door grote steden. Na Amsterdam wil hij nu Brussel ontdekken. Hij is op zoek naar een laagdrempelige formule. Bijvoorbeeld een gids of 'local' die een groep op sleeptouw neemt in zijn of haar buurt. Als hij zich daar op het laatste ogenblik bij aan kan sluiten, dan is dat helemaal positief. Hij houdt er niet van om van te voren te veel vast te leggen. Een snelle online-afwikkeling heeft zijn voorkeur.

Persona: Marie Van Cleemput

Marie is een 40 jarige Belgische onderwijzeres die met haar gezin in de herfstvakantie een weekje naar zee gaat. De familie van haar moeder komt oorspronkelijk uit Oostende en ze wil de stad samen met haar gezin (her)ontdekken. Ze is op zoek naar een familieactiviteit/rondleiding, die zowel geschikt is voor volwassenen, als voor jonge tieners. Ze verwacht dat zaken soepel en efficiënt geregeld worden. Sociale media gebruikt ze functioneel. Als ze enthousiast is over iets, dan laat ze dat ook merken; het liefst persoonlijk en anders via mail. Het gezin komt uit Limburg en de kinderen bezoeken voor het eerst Oostende. Ze houden als familie wel van uitdaging én spelletjes! De kinderen gebruiken hun smartphone veel, maar zijn wel te porren voor een boeiende activiteit. Ze vinden het leuk om ons ergens bij aan te sluiten.

Link naar de toolkit:

<https://kwaliteit.toerismevlaanderen.be/gidsenwerking/toolkit/werken-met-personas>

CONCLUSIE

In deze bouwsteen van het BMC breng je op een visuele en overzichtelijke manier je klantensegmenten of verschillende doelgroepen samen.

Op die manier kan je de gelijkenissen en verschillen tussen de verschillende segmenten in kaart brengen en oordelen of je producten- of dienstenaanbod kan gebruikt worden voor alle klantensegmenten of dat specifieke segmenten ook specifieke producten/diensten vereisen.

Bij het ontwerpen van nieuwe producten/diensten kan je persona's als 'toetssteen' en 'leidraad' gebruiken om je producten/diensten maximaal te personaliseren.

4.3 Kanalen (Channels)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Via welke kanalen bereiken we onze klanten(segmenten)? Waarom?
- Op welke manier komen klanten in contact met onze diensten?
- Welke contactpunten werken goed en waarom?
- Welke contactpunten ontbreken of zijn niet goed uitgewerkt? Waarom?

Welke kanalen hebben het meeste impact en vereisen de minste inspanningen?

Om de waardeproposities tot bij de klant te brengen worden specifieke kanalen gebruikt. Dit kunnen communicatiekanalen zijn, maar ook verkoop- en distributiekkanalen. In deze bouwsteen onderzoeken we welke dit zijn en welke eventueel ontbreken. De kanalen spelen een belangrijke rol in de klantenervaring en worden duidelijk bij het uittekenen van een customer journey. Dit is de 'klantenreis' of 'bezoekerscyclus' - de term die in de toeristische sector wordt gebruikt - waarin de verschillende contactpunten of 'touchpoints' worden beschreven. Dit kan gaan over (sociale) media, website, infobrochures, ... maar ook over reële contacten via telefoon of face-to-face dit zowel voor, tijdens als na de levering van het product of de dienst. Belangrijk is om ook de emotie die met een specifiek contactpunt gepaard gaat aan te geven of te onderzoeken!

VOORBEELD

Een organisatie beschikt over een mooie website met heel veel uitleg en mogelijkheden. Onderzoek op het surfgedrag van klanten onthult echter dat deze na 3 'clicks' al afhaken. Misschien is het zoeken naar de gewenste informatie toch te moeilijk? Of duurt het te lang voor een klant gevonden heeft wat hij zoekt? Of ...

VOORBEELD

Er is een directe telefoon-ijflijn ter beschikking van klanten. Ervaring leerde dat vele klanten inhaken, soms nog voor ze iemand aan de lijn kregen. Misschien is de wachtmuziek vervelend? Of vinden ze het 'gedoe' met de automatische doorschakeling te tijdrovend? Of krijgen ze telkens iemand anders aan de lijn die niet op de hoogte is van hun vraag of reservering. Of ...



TOOL

Klantensegment / Persona
 Over welk klantensegment gaat deze journey?
 Welke persona heb je hier voor ogen?

CONTACTPUNTEN-TOOL

	Voorafgaand aan de dienst Leren kennen, begrijpen, geïntegreerd worden ...				De dienst gebruiken Reserveren, tenstelsel gebruik, verder gebruik, hulp bij problemen ...						Na het gebruik van de dienst Relatieopbouw, aanzet tot hergebruik, klachten ...				
	Bezijsite plannen	Info zoeken	Rondleiding zoeken		Reservering	Afzetten	Tot plaats aankomen					Delen van de ervaring	Evaluatie formulier invullen		
ACTIES Wat zijn de verschillende handelingen of fasen binnen de organisatie met gidsenwerkje?															
EMOTIES Welke emoties heeft de (potentiële) klant daarbij? 😊 😐 😞															
VRAGEN Welke zijn de grootste bezorgdheden of vragen bij je (potentiële) klant?															
CONTACT PUNTEN Welke middelen of contactpunten zet je in om je (potentiële) klant hierin te faciliteren?															
DREMPELS Welke contactpunten zijn onvoldoende uitgewerkt of ontbreken in je aanbod?															

Om de reis of journey die een klant aflegt te visualiseren en alle bestaande - of nog ontbrekende (!) - contactpunten systematisch in kaart te brengen kan je gebruik maken van de contact-punten-tool.



Let wel! Elk klantensegment (elke persona) heeft zijn eigen 'klantenreis' of 'bezoekerscyclus' met soms heel specifieke contactpunten! Vul dus voor elk klantensegment de tool in zodat je na afloop parallellen en verschillen kan evalueren.

Deze tool is ideaal om 'vergeten' of onvoldoende ontwikkelde contactpunten op te sporen en dus op een onderbouwde manier te werken aan een duurzame communicatie of een beter verkoop- of distributiekanaal.

Deze tool legt meteen ook de link naar de bouwsteen 'klantenrelaties'. Het opzetten van specifieke kanalen is dan ook een deel van het antwoord op hoe je bouwt aan een duurzame klantenrelatie!

Deze tool is een aanvulling op de 'value-proposition-tool (zie boven) en een verdieping van de bezoekerscyclus van een rondleiding waarvan je een voorbeeld vindt in de toolkit 'Kwaliteit in Gidsenwerking'.

Link naar de toolkit:

<https://kwaliteit.toerismevlaanderen.be/voorbeeld-bezoekerscyclus>

HOE DE TOOL GEBRUIKEN?

Breng eerst de verschillende acties in kaart die het volledige verloop van een gidsenwerking schetsen. Lijst daarbij ook de punten op die zich voor én na het gebruik van jouw product of dienst situeren. Geef voor elk contactpunt aan welk format je gebruikt om met de klant te communiceren (vb. website, telefoon, contactformulier, ...)

Geef in de kolom daaronder ook aan welke emotie daarmee gepaard gaat (gebruik daarvoor emoticons, zoals we voorstellen in de belevingskaart in de toolkit 'Kwaliteit in Gidsenwerking'.

Link naar de toolkit:

<https://kwaliteit.toerismevlaanderen.be/gidsenwerking/toolkit/aan-de-slag-met-de-bezoekerscyclus>

Onderzoek welke vragen of bezorgdheden de klant (of potentiële klant) heeft bij dergelijke acties. Breng vervolgens de contactpunten - of de verschillende middelen die je inzet - in kaart om je klant

hierbij te faciliteren. Geef voor elk contactpunt aan welk format je gebruikt om met de klant te communiceren (vb. website, telefoon, contactformulier, ...)

Overleg tenslotte met je collega's welke drempels bestaan in dit huidige systeem. Welke contactpunten ontbreken? Welke zijn er onvoldoende uitgewerkt?

VOORBEELD

Acties die het verloop van de gidsenwerking schetsen:

dromen, informeren, plannen, reserveren, voorbereiden, onderweg zijn, aankomen, ontmoeten van de gids, op stap met de gids, ... Maar ook na de rondleiding zijn er nog acties, die kunnen gelinkt worden aan de gidsenwerking; evalueren, ervaringen delen, reviews schrijven,...

Vragen of bezorgheden van klanten:

over welk type rondleidingen gaat het, waar vind ik meer informatie, hoe kan ik reserveren, waar gaat de rondleiding van start, hoe vind ik de gids, welke taal spreekt de gids, hoe groot is de groep, hoe lang duurt de rondleiding,... Maar ook na de rondleiding: waar kan ik met mijn klacht terecht, waar kan ik mijn foto's delen, zijn er nog foto's door andere deelnemers genomen,...

Contactpunten die tijdens het verloop van de gidsenwerking van belang zijn voor de klant:

informatie (via website, brochure, advertentie, Facebook...), reservatieformulier (via de website), vragen (via contactformulier, e-mail, telefoon), bevestiging van reservatie (via mail), praktische voorbereidende informatie (via mail, sms), rondleiding / gids, evaluatie (formulier via mail, mondeling via gids, online via QR-code), reviews (via Facebook, Tripadvisor), foto's (via Instagram, Facebook)

Mogelijke emoties / ervaringen van de klant op verschillende stadia in het verloop van de gidsenwerking:



"Ik zoek ervaringen van andere klanten op de website maar kan ze niet vinden."



"We ontvingen enkele dagen op voorhand een herinnering. Dat was geruststellend."



We lieten weten dat er kinderen bij de groep waren, maar de gids is niet op de hoogte.”



“Ik heb niet zoveel interesse in geschiedenis, maar de manier waarop de gids dit aanpakt, is voor mij een openbaring.”



“Ik heb nog een leuke foto van de rondleiding. Ik wil deze graag delen op Facebook. Maar ik zie dat ze geen FB-pagina hebben.”

Drempels:

Klantenervaringen ontbreken in de informatie op de website of zijn moeilijk vindbaar. De informatie die de klant doorgeeft bij de reservering, stroomt niet of onvoldoende gedetailleerd door naar de gids. Een Facebook-pagina ontbreekt of de link ernaar is niet vindbaar.

CONCLUSIE

In deze bouwsteen breng je op een visuele en overzichtelijke manier alle contactpunten met je klanten/doelgroepen in kaart. Evalueer vervolgens welke contactpunten onvoldoende uitgebouwd zijn, welke er ontbreken of welke er kunnen geschrapt en/of vervangen worden.

4.4 Klantenrelaties (Customer Relationships)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Welk soort relatie verwachten onze klanten?
- Hoe gaan we een relatie aan en hoe onderhouden we die?
- Welke klantenrelaties hebben het meeste impact en vereisen de minste inspanningen?

Of je nu een kmo, een organisatie, een start-up of een eenmanszaak leidt, het zijn je klanten die ervoor zorgen dat je business blijft draaien! Hoe goed de kwaliteit van wat je aanbiedt ook is, het zijn zij die zich in het middelpunt van jouw belangstelling willen zien staan. Een persoonlijke aanpak en communicatie zijn dan ook uiterst belangrijke factoren in het businessmodel. Goed uitgebouwde én onderhouden klantenrelaties hebben een grote invloed en impact op de totale klantervaring (of 'customer experience') van je respectieve klantensegmenten. Per segment kan er immers sprake zijn van een ander soort relatie, een andere 'tone of voice', een ander communicatiekanaal. Etaleer je expertise, maar probeer steeds bescheiden te blijven. Pas je stijl en informatie aan je doelgroep aan, zo niet kunnen je klanten al snel hun belangstelling verliezen of ontstaat er zelfs ergernis. Wees dus consequent en respectvol.

Je klant moet in jou een betrouwbare, bereikbare, oplossingsgerichte, aansprekbare en innovatieve partner kunnen zien. Iemand die zijn noden, wensen en leefwereld begrijpt en ze kan omtoveren in een aantrekkelijk 'op het lijf geschreven' aanbod.

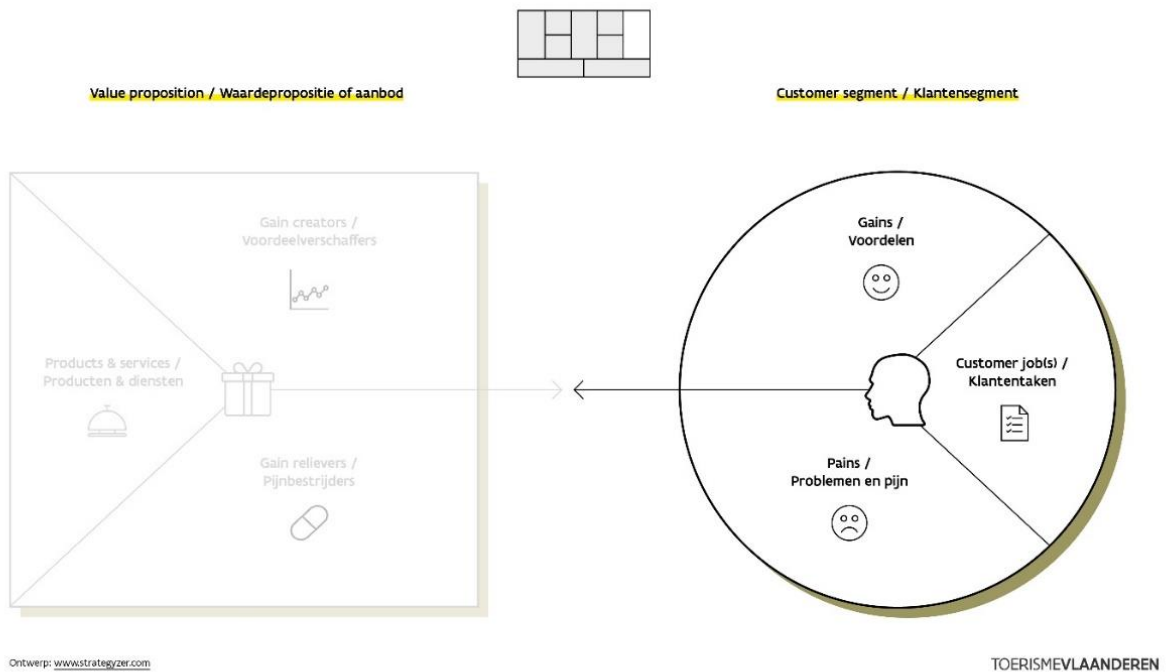
Klantenrelaties beginnen en eindigen niet met 'het consumeren' van je dienst of product. Het aanspreken, inspireren, informeren of 'verleiden' van (nieuwe) klanten voor een (vernieuwd) aanbod (of waardepropositie), het monitoren van hun ervaring voor, tijdens en na een bezoek, het betrekken van je klanten bij het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten (participatie en co-creatie), het behandelen van klachten, ... het zijn stuk voor stuk aandachtspunten in je communicatiebeleid.

Grijp daarom elke gelegenheid aan om vertrouwen te creëren en duidelijke, aantrekkelijke informatie te geven die jouw klantenrelaties versterkt. Laat van je horen maar overspoel hen niet!



TOOL

HET WAARDEPROPOSITIE CANVAS



In het deel rond 'klantensegmenten' gingen we dieper in op 'wie' je klanten zijn. Misschien gebruikte je daarvoor ook de persona-tool. Om een antwoord te formuleren op 'welke soort relatie' deze klantensegmenten verwachten kan je opnieuw de 'value-proposition canvas' tool gebruiken.

Nu richt je je op het rechterdeel van de tool - de 'customer profile' - en ga je onderzoeken of jouw waardepropositie of aanbod wel tegemoet komt aan de wensen en noden van je klantensegmenten. De inzichten die de 'customer profile' je bieden, zullen je er misschien toe aanzetten je waardepropositie bij te sturen, aan te vullen of zelfs te herdenken.

Uitgangspunt is dat je klanten nog geen gebruik gemaakt hebben van jouw producten of diensten. Welke taken of handelingen zouden zij dan zelf moeten uitvoeren en wat zijn daarbij hun ervaringen? Dit kan gaan over het uittekenen van een parcours voor een stadsbezoek, het boeken van tickets voor verschillende musea, het regelen van vertalingen, het zoeken naar cateringsfaciliteiten, ... enz.

Door het in kaart brengen van deze (noodzakelijke) handelingen kan je zien of jouw aanbod een antwoord is op hun specifieke noden en wensen.

Let wel! Elk klantensegment heeft wellicht specifieke taken of 'jobs-to-be-done'!

HOE DE TOOL GEBRUIKEN?

De 'customer profile' bestaat uit 3 onderdelen die je moet invullen:

- in het 'customer jobs'-vak beschrijf je de handelingen of 'taken' die jouw klanten proberen te volbrengen in relatie tot jouw producten of diensten. Dit kunnen voor de hand liggende taken zijn, maar ook moeilijkheden die ze uit de weg willen gaan of problemen die ze willen oplossen, dingen die ze willen bereiken of bepaalde emoties die ze willen voelen. (reis boeken, hotel zoeken, stad verkennen in bepaalde tijdspanne, documentatie inslaan, opzoekingswerk verrichten, ...) Het geeft duiding bij welke uitdagingen juist moeten aangepakt of opgelost worden. Het kan hier zowel gaan over functionele taken (vb. bagage transport), sociale taken (bv. kennismaken met andere mensen), persoonlijke en/of emotionele taken of handelingen (vb. je veilig voelen, je goed amuseren) als ondersteunende taken of handelingen (vb. catering organiseren, vervullen van bepaalde administratieve taken, ...)
- in het 'gains'-vak breng je in kaart welke winst of positieve uitkomst jouw klantensegment ervaart bij het uitvoeren van een bepaalde taak of handeling en het verkrijgen van een resultaat of oplossing. Voordelen die de klant niet had verwacht maar wel krijgt zijn een positieve verrassing en dus een meerwaarde" voor de klant.
- in het 'pains'-vak beschrijf je welke ongemakken jouw klantensegment ervaart bij het uitvoeren van de taken. Wat zorgt er met andere woorden voor dat het klanten er niet of moeilijk in slagen om bepaalde taken uit te voeren?

VOORBEELD

We blijven bij de fiets-gidstochten en bekijken het nu vanuit het perspectief van de klant.

Pain

Onder je (potentiële) klanten tel je fietsverenigingen die door Vlaanderen toeren en op één dag een aantal steden/bezienswaardigheden aandoen. Eén van de uitdagingen voor dergelijke tocht is de bagage die ze met zich meedragen (regenkledij, lunchpakket, drinken, ...). Noodzakelijk om te reizen maar een remmende factor bij het bezoeken van panden en tentoonstellingen. Wie zorgt dan voor deze bagage?

Gain

Als gids heb je afspraken gemaakt met verschillende horecazaken in de streek. Zij zorgen ervoor dat de bagage veilig opgeborgen is. In ruil daarvoor wordt de fietstocht afgerond met een drankje in het etablissement.

TIP: Put voor het in kaart brengen van de verschillende taken uit je eigen ervaring. Zet deze eerst individueel op de tool en bespreek ze vervolgens met je collega's. Vergeet niet dat er naast de gidsen-gerelateerde taken ook 'menselijke taken zijn! Een toiletbezoek, even uitrusten, ...



TOOL

Klantensegment / Persona
 Over welke klantsegmenten, gaat deze journey?
 welke persona heb je hier voor ogen?

CONTACTPUNTEN-TOOL

	Voorafgaand aan de dienst Leren kennen, begrijpen, getuigd worden, ...				De dienst gebruiken Reserveren, leest je gebruik, verder gebruik, hulp bij problemen, ...				Na het gebruik van de dienst Relatieopbouw, aanzet tot hergebruik, klachten, ...				
	Beurtop planen	Info zoeken	Reservering aanpak		Reservering	Aankomst	Tijd plekken aankomen			Deeln aan de ervaring	Evaluatie aanpak inhalen		
ACTIES Wat zijn de verschillende handelingen of fasen binnen de organisatie met glóserwerk?													
EMOTIES Welke emoties heeft de (potentiële) klant daarbij? ☺ ☹ ☹													
VRAGEN Welke zijn de grootste bezorgdheden of vragen bij je (potentiële) klant?													
CONTACT PUNTEN Welke middelen of contactpunten zet je in om je (potentiële) klant hierin te faciliteren?													
DREMPELS Welke contactpunten zijn onvoldoende uitgewerkt of ontbreken in je aanbod?													

Om een antwoord te krijgen op de vraag: “hoe ga ik een relatie aan en hoe onderhoud ik die?” kan je opnieuw de ‘journey’ of ‘contact-punten-tool’ gebruiken. De inzichten die je opdeed bij het invullen van het ‘value propositie canvas’ zal je zeker kunnen gebruiken om je ‘kanalen’ of communicatie bij te stellen en nog te verfijnen.



CONCLUSIE

Nu je de 2 helften van de Value Proposition Canvas Tool hebt ingevuld kan je ze tegenover elkaar gaan afwegen en oordelen of de relatie tussen vraag of nood van je klanten en jouw waardepropositie of aanbod wel in balans is. Wellicht zullen sommige inzichten je er toe aanzetten om je aanbod bij te sturen of besluiten dat bijkomende diensten of producten nodig zijn om tegemoet te komen aan de wensen en noden van je bestaande klantensegmenten. Anderzijds kan er ook het inzicht zijn dat je met je bestaande aanbod misschien ook de noden en wensen van nieuwe klantensegmenten kan faciliteren!

4.5 Mensen en middelen (Key Resources)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Welke middelen en mensen hebben we vandaag nodig om ons aanbod voor onze klanten te realiseren?
- Welke middelen en mensen hebben we vandaag nodig om onze communicatie te verzorgen?
- Welke middelen en mensen hebben we vandaag nodig om onze klantenrelaties te onderhouden?
- Welke middelen en mensen hebben we vandaag nodig om onze inkomstenstromen te verwerken?

Key resources zijn de belangrijkste middelen of hulpbronnen die nodig zijn om te zorgen dat een businessmodel werkt. Ze stellen de organisatie of onderneming in staat om een waardepropositie te maken en aan te bieden, markten aan te spreken, relaties te onderhouden met klantsegmenten en inkomstenstromen te genereren. Key resources kunnen eigendom zijn van de organisatie, worden geleased of worden verkregen bij key partners.

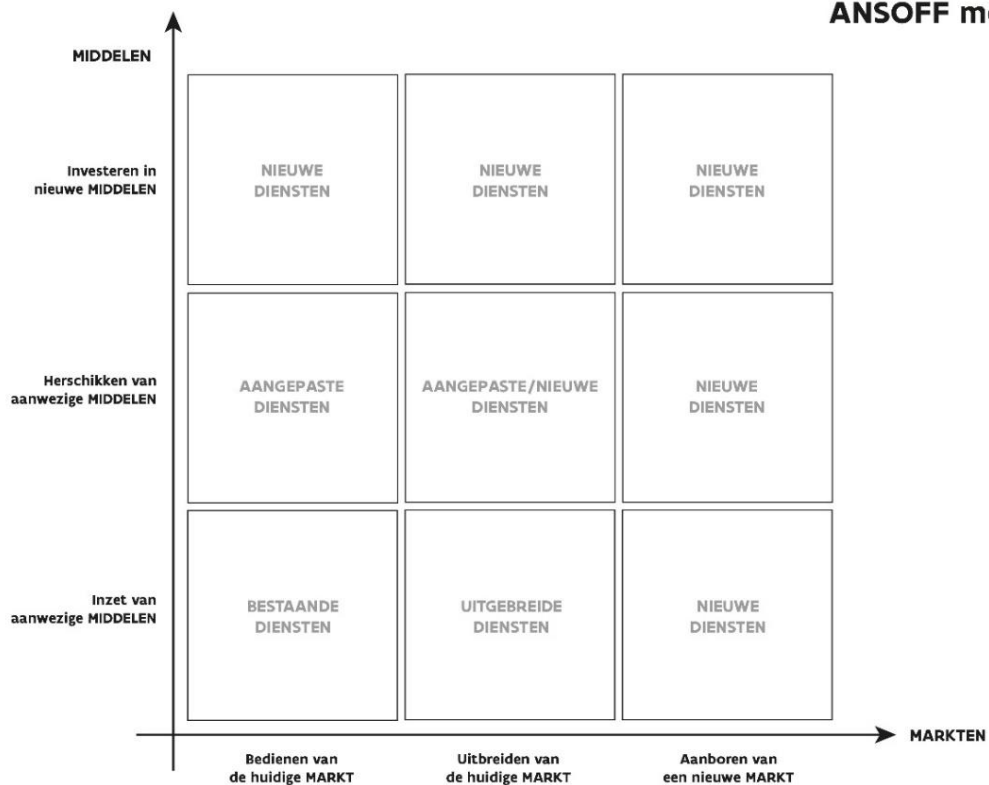
Onder 'key resources' onderscheiden we verschillende categorieën: die elk in kaart kunnen worden gebracht. Ze zijn 'de rijkdom' van de organisatie:

- fysieke middelen: gebouwen, infrastructuur, machines, ...
- intellectuele middelen: merken, patenten, klantendatabases, partnerrelaties, ...
- financiële middelen: cash, kredietlimieten, aandelen
- menselijke middelen (human resources): de mensen met hun specifieke kennis, skills en ervaring



TOOL

ANSOFF methode



De Ansoff methode geeft inzicht in welke producten of diensten je vandaag aanbiedt aan welke markt en met inzet van welke middelen. Zo kan je nadenken over een ‘voorzichtige’ optimalisatie- of groeistrategie. Dit is mogelijk door je markt(en) uit te breiden of nieuwe markten te verkennen en/of door je middelen beter/ruimer in te zetten of te investeren in nieuwe middelen.

Zo krijg je inzicht in welke nieuwe producten of diensten je kan (of zou moeten) ontwikkelen voor je bestaande markt door je middelen te optimaliseren of te investeren in nieuwe middelen

Zo kan je onderzoeken welke nieuwe markt(en) je zou kunnen aanboren met je huidige middelen; welke nieuwe investeringen (bijkomende middelen) je zou moeten realiseren om jouw markt uit te breiden en wat nodig zou zijn om volledig nieuwe markten te kunnen bespelen.

HOE DE TOOL GEBRUIKEN?

Je begint links onder en geeft antwoorden op de vraag: ‘welke diensten en/of producten levert onze organisatie vandaag voor onze huidige klanten of markten één met de middelen waarover we vandaag beschikken?’

Stel je vervolgens de vraag of je met je bestaande middelen je markt zou kunnen uitbreiden (of nog beter faciliteren) of nieuwe markten zou kunnen aanspreken door je waardepropositie aan te passen of uit te breiden.

Herhaal de beweging (naar boven toe) door te onderzoeken hoe aanvullende of nieuwe middelen je markt zouden kunnen uitbreiden (of nog beter faciliteren) of hoe je nieuwe markten zou kunnen aanspreken door je waardepropositie aan te passen of uit te breiden.

Onderste rij:

werken met bestaande middelen

- vak 1: bestaande producten/diensten met aanwezige middelen in een bestaande markt.
- vak 2: aangepaste producten/diensten voor een uitbreiding van je markt
- vak 3: nieuwe producten/diensten voor een totaal nieuwe markt

Middelste rij:

je gaat je middelen herschikken en onderzoeken welk aanbod of waardepropositie je daarom kan aanbieden voor een uitgebreide én een totaal nieuwe markt

Bovenste rij:

je onderzoekt welke nieuwe investeringen je zou moeten doen om je markt uit te breiden of nieuwe markten te bedienen.

VOORBEELD

Je organiseert gegidste rondleidingen met de fiets in de streek.

Vak 1

Je huidige cliënteel omvat voornamelijk jonge mensen en vriendengroepen. Door je activiteiten ook te promoten bij jeugdverenigingen kan je makkelijk je markt uitbreiden. Door je anders te gaan profileren, kan je met dezelfde middelen ook de bedrijven in de streek bereiken en hen groepsactiviteiten aanbieden.

Vak 2

Je zou door je activiteiten anders te organiseren en een samenwerking met een producent van streekproducten aan te gaan, kunnen zorgen voor een meer uitgebreide dienstverlening: vb gegidste rondleidingen in de streek, gecombineerd met een proeverij. Of je bekijkt welke gidsen goed zijn in het werken met kinderen en je ontwikkelt een familievriendelijke activiteit: vb fietstocht met het gezin waarbij een plaatselijke legende wordt nagespeeld. Op hetzelfde elan besluit je ook scholen aan te schrijven want die kan je dezelfde service bieden!

Vak 3

Om niet afhankelijk te zijn van fietsverhuurders die al danig gesolliciteerd worden in het hoogseizoen beslis je een eigen fiets-vloot op te starten. Een investering waarvoor je de kosten gelukkig niet helemaal zelf hoeft te dragen! Je kan een partnership aangaan met een andere gidsenvereniging, met de dienst toerisme, met plaatselijke horeca of bedrijven. Zo kan je meteen ook nieuwe klanten aantrekken!

CONCLUSIE

Deze bouwsteen geeft inzicht in hoe je je huidige middelen (mensen, infrastructuur, budgetten, kennis ...) nog optimaler kan inzetten. Het zet aan om na te denken en creatief te zijn om je huidige markt uit te breiden en eventueel nieuwe markten te bedienen. Het brengt opportuniteiten en

drempels aan de oppervlakte en vormt daarom een goed vertrekpunt en solide basis om na te denken en te reflecteren over de inzet van je middelen en je eventuele ambitie om te groeien.

De Ansoff methode is ook een prima startpunt voor een creatieve brainstorm met je collega's. Een incentive om mogelijkheden of opportuniteiten te spotten, bijkomende innovatieve diensten of producten te bedenken en nog onontgonnen markten te verkennen. Even 'out of the box' denken!

4.6 Kernactiviteiten (Key Activities)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Welke zijn de belangrijkste activiteiten die we zelf moeten uitvoeren/doen om ons aanbod voor onze klanten te realiseren?
- Welke nevenactiviteiten moeten we ontplooiën om ons aanbod voor onze klanten te realiseren?
- Welke druk leggen deze nevenactiviteiten op onze praktijk als organisatie met gidsenwerking?
- Hoe verhouden de inkomsten zich die daarmee gepaard gaan?

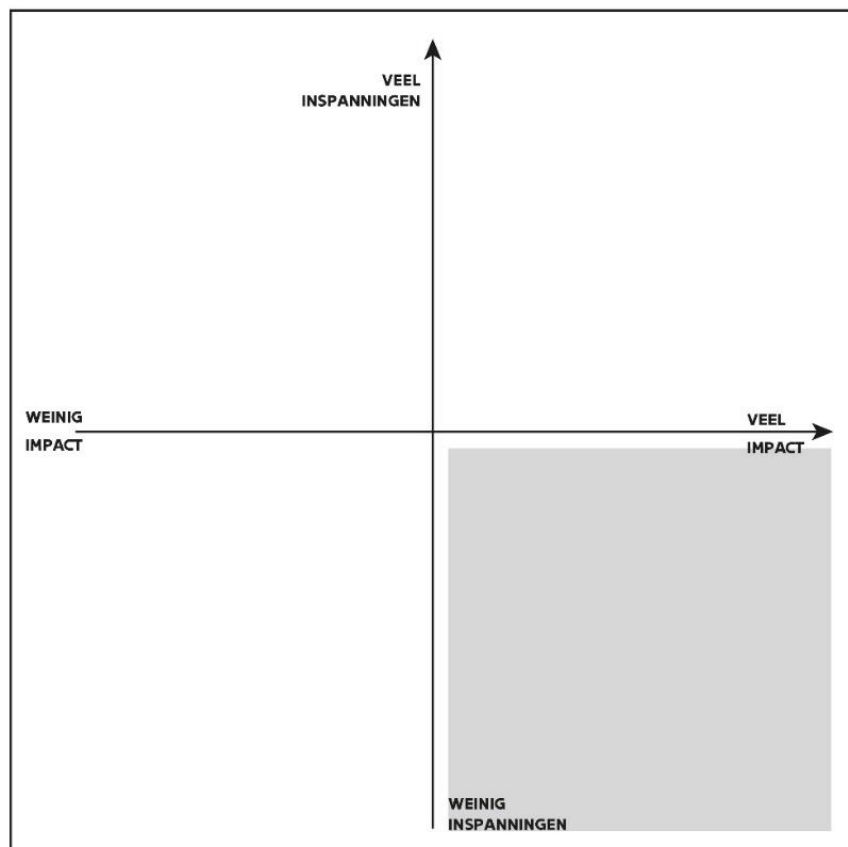
Kernactiviteiten zijn de belangrijkste acties die een organisatie moet ondernemen om ervoor te zorgen dat het businessmodel werkt en succesvol is. Deze kernactiviteiten (of key activities) zijn net als key resources nodig om een waardepropositie te creëren en aan te bieden, markten te bereiken, relaties te onderhouden met klantsegmenten en inkomsten te genereren.

Ze hebben betrekking op het ontwerpen, maken en leveren van producten en diensten en dat wil - in een steeds veranderend toerisme- en dus gidsenlandschap - zeggen dat organisaties hun kernactiviteiten best oplossingsgericht en flexibel instellen en inzetten!



TOOL

SCORINGSTOOL KERNACTIVITEITEN



Sommige activiteiten liggen soms ver van de core business van je organisatie en vergen specifieke expertise en middelen. Daarom is het een goed idee om te onderzoeken of deze activiteiten wel zorgen voor de nodige impact en het waard zijn zoveel van je eigen middelen in te zetten. Behoren ze m.a.w. tot je kernactiviteiten of besteed je ze liever uit? Om inzicht te krijgen in jouw verschillende kern- en andere activiteiten en een haalbaar stappenplan op te maken kan je een scoringstool gebruiken.

HOE DE TOOL GEBRUIKEN?

Geef je kern- en nevenactiviteiten een plaats op de assen. Die lopen van 'weinig naar veel impact' en van 'weinig naar veel inspanningen'. Met impact bedoelen we de positieve resultaten die een bepaalde activiteit opleveren. Dit kan gaan over marktpenetratie, klantenbereik, inkomsten, imago, ...

Met inspanningen worden zowel de financiële inspanningen bedoeld als de tijd en middelen (mensen, huur, materiaal, ...) die je ervoor moet inzetten.

Uit de scoring zal je kunnen aflezen dat veel inspanningen helaas niet altijd garant staan voor veel impact! En dat activiteiten die een kleine inspanning vergen soms een onverwacht grote impact opleveren! Stof dus om grondig na te denken over de leefbaarheid van je kern- en nevenactiviteiten.

CONCLUSIE

Deze bouwsteen stelt je kernactiviteiten scherp, geeft hun impact aan en toont aan op welke activiteiten minder kan worden ingezet of welke best gedelegeerd kunnen worden. Misschien moet je je activiteiten op een andere manier gaan invullen of organiseren of moet je partners zoeken om activiteiten van je over te nemen en juist meer inzetten op een aanbod van diensten die minder tijdrovend zijn en je gidsenpraktijk toch ten goede komen. Een goed uitgangspunt om nieuwe partners of leveranciers te zoeken!

4.7 Strategische partners (Key Partners)

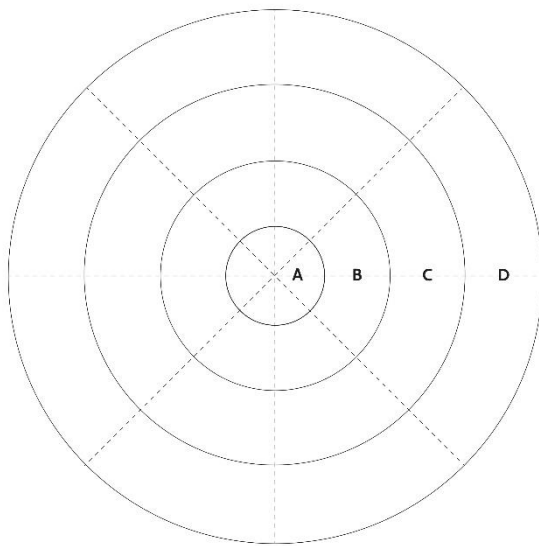
ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Welke externe partners hebben we nodig om onze dienst (of product) succesvol te kunnen vermarkten?
- Wie zijn onze kernleveranciers? Welke taken voeren ze uit?
- Hoe afhankelijk zijn we van deze partners?

Sommige kernactiviteiten worden uitbesteed en sommige middelen en mensen worden buiten de onderneming ingekocht. En daarvoor heeft je organisatie partners nodig! Strikt genomen kan je deze partners als 'leveranciers' beschouwen. Zij leveren de producten en diensten die nodig zijn om de werking van je organisatie te verzekeren. Maar ze als partners benoemen onderstreept de duurzame relatie die je met hen opbouwt en het wederzijds vertrouwen dat er moet zijn. Partnerschappen zijn daarom ook een belangrijke hoeksteen van je businessmodel.



TOOL



ACTOR-ANALYSE-TOOL

A// KERNACTIVITEITEN

- > plaats elke kernactiviteit in de binnenste taartsegmenten

B// KERNPARTNERS -STAKEHOLDERS

- > welke mensen/organisaties/instanties heb je in eerste lijn nodig om deze kernactiviteit uit te kunnen voeren?

C// INDIRECTE PARTNERS -STAKEHOLDERS

- > welke mensen/organisaties/instanties kunnen het probleem helpen oplossen?
- > van welke mensen/organisaties/instanties hangen je kernpartners af?

D// INFLUENTIALS

- > wie of wat kan een mogelijke oplossing positief of negatief beïnvloeden?

Ook partners hangen dikwijls af van externe factoren en worden niet zelden beïnvloed door andere organisaties, het beleid, wetgeving en publieke opinie. Inzicht krijgen in het systeem en de dynamiek van je partners kan je helpen de relaties met hen te monitoren en mogelijke barrières en opportuniteiten in kaart te brengen. Daarvoor kan je gebruikmaken van de actor-analyse tool

HOE DE TOOL GEBRUIKEN?

Voor deze taart-vorm tool werken we van binnen naar buiten. Zet in de verschillende binnenste taartsegmenten je kernactiviteiten. Ga vervolgens na wie de kernpartners zijn voor deze activiteiten. Zet in de volgende cirkel van wie deze partners afhangen (dit zijn de indirecte partners). Zet in de buitenste cirkel welke krachten deze indirecte partners op hun beurt beïnvloeden en dus ook voor- of nadelig kunnen werken voor jouw organisatie.

Duid vervolgens aan waar zich de (mogelijke) problemen (drempels) en opportuniteiten situeren. Het kan je helpen relaties beter te doorgronden, nieuwe mogelijke partnerschappen in kaart te brengen en innovatieve partner-strategieën uit te stippelen.

VOORBEELD

Kernactiviteit: gegendste rondleidingen per fiets voor particulieren/toeristen, scholen, bedrijven, verenigingen,...

Kernpartners: gidsen, fietsverhuurder, producenten van streekproducten, fietsersbond, musea, scholen, bedrijven, verenigingen,...

Indirecte partners: gidsen coaches, steden en gemeentes, scholenkoepels, verenigingenkoepels,...

Influentials: media (kranten, magazines, sociale media), vloggers, bloggers, toeristische brochures en websites in binnen en buitenland,...

CONCLUSIE

In deze bouwsteen komt het systeem bloot te liggen waarbinnen je organisatie werkt of zou moeten kunnen werken. De verbanden tussen de stakeholders - en daarmee ook de beslissingsmechanieken - worden duidelijker alsook de hefboomen en drempels die gepaard gaan met een vlotte (samen)werking.

Mogelijk nieuwe partners, samenwerkingsvoorwaarden en communicatiekanalen kunnen op die manier in kaart worden gebracht en uitgetekend.

4.8 Inkomstenstromen (Revenue Streams)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Voor welke diensten/waarden zijn onze klanten bereid te betalen?
- Waarvoor en hoe betalen zij vandaag?
- Waar halen we de meeste inkomsten uit?
- Voor welke inkomsten moeten we het minst en het meest inspanningen doen?
- Welke inkomsten zijn structureel (kunnen we op rekenen) en welke hangen af van variabele factoren?
- Hoe organiseren we onze prijszetting?

Waardeproposities leveren inkomsten. Die kunnen verschillend zijn per klantensegment en zijn meestal markt- en volume-afhankelijk.

- Er zijn verschillende manieren om inkomstenstromen te genereren:
- je verkoopt diensten en krijgt daarvoor een deelnemersprijs, toegangsprijs, gebruikersfee
- je verkoopt goederen en neemt daarop een winstmarge
- je verkoopt abonnementen en verleent daarmee aan een grotere groep toegang tot een bepaalde dienst voor een bepaalde tijdspanne
- je verhuurt of leest en geeft daarmee voor een bepaalde tijd het exclusieve recht om een bepaald goed of dienst te gebruiken
- je geeft een licentie op een beschermd intellectueel eigendom en krijgt daarvoor een licentiefee
- je werkt op commissie die je krijgt voor intermediaire diensten die worden uitgevoerd namens twee of meerdere partijen

De vraag 'voor welke waarde zijn je klanten écht bereid te betalen?' staat hier centraal. Het is dan ook belangrijk inzicht te krijgen in wie en wat jouw verschillende inkomstenstromen (kunnen) beïnvloeden.

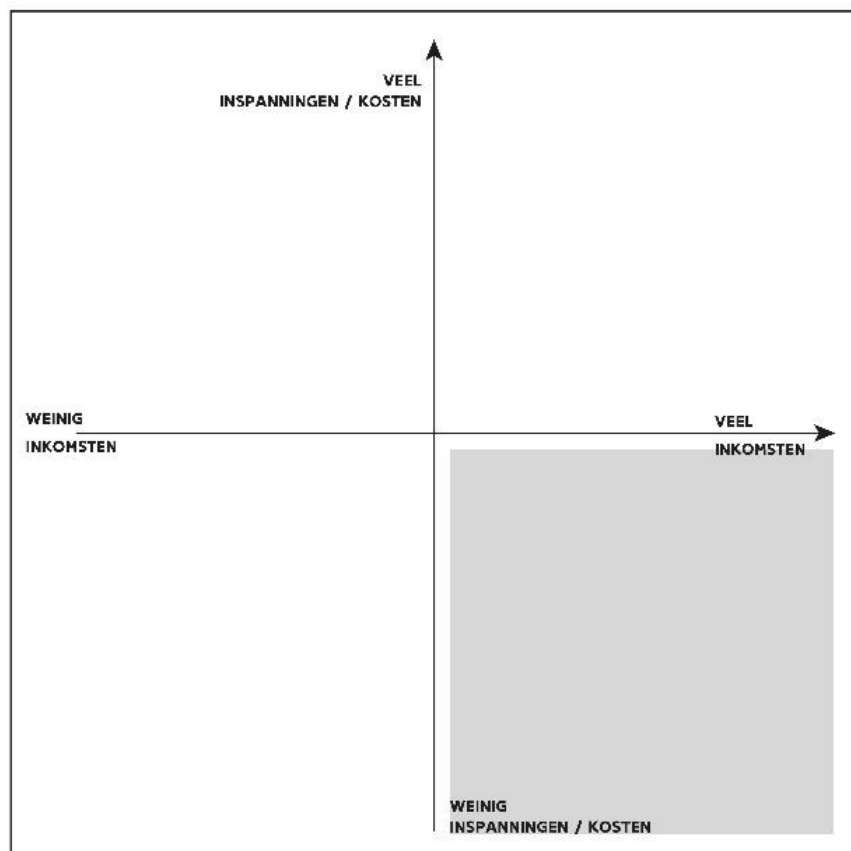
Breng zorgvuldig in kaart welke inkomstenstromen er zijn per specifiek aanbod (waardepropositie) en geef aan wat daarin de drempels en opportuniteiten zijn.

Ga vervolgens na voor welke inkomsten je het minste en het meeste inspanningen moet leveren. T.t.z. voor welke inkomsten maak je veel of weinig (on)kosten en voor welke inkomsten investeer je veel of weinig tijd? De plaatsing op de assen inkomsten versus inspanningen geeft je een mooi beeld van 'gemakkelijke' en 'lastige' inkomsten.



TOOL

**SCORINGSTOOL
INKOMSTENSTROMEN /
KOSTENSTRUCTUUR**



Je kan deze scoringstool gebruiken om al je inkomsten en kosten/uitgaven t.o.v. elkaar te zetten en ook t.o.v. elkaar af te wegen. Dit doe je best ook voor elk specifiek product en/of dienst uit je waardepropositie. Zo kan je in detail de inkomsten t.o.v. je kosten afwegen en relevante beslissingen nemen!

HOE DE TOOL GEBRUIKEN?

Deze tool is onlosmakelijk verbonden met de volgende bouwsteen 'Kostenstructuur'.

Je werkt op de assen 'weinig inkomsten naar veel inkomsten' en 'weinig inspanningen naar grote inspanningen'.

Plaats al je inkomsten en kosten/uitgaven die je maakt voor een specifiek aanbod of waardepropositie op de assen. De tool helpt je in vraag te stellen of je verdienmodel realistisch is en of je huidige prijssetting leefbaar is.

Ook hier zal je kunnen aflezen dat producten of diensten die veel inkomsten genereren niet altijd de grootste kosten met zich meebrengen

Let wel! Om een realistisch beeld te krijgen is het belangrijk ál je inkomsten en uitgaven op te lijsten.

Sommige gidsenverenigingen of zelfstandige gidsen krijgen steun van derden onder de vorm van bv. gratis gebruik van kantoorruimtes, gratis vermelding op communicatie- en publiciteitsdragers, ... Het is echter niet omdat je deze kosten niet moet betalen dat je ze niet in kaart moet brengen! Ze niet inbrengen geeft immers een vertekend beeld van je financiële draagkracht én van je prijssetting. Niet realistische - te lage - prijzen zorgen veelal voor concurrentievervalsing t.o.v. zelfstandigen die deze kosten wél moeten verhalen op hun klanten!

CONCLUSIE

De oefening in deze bouwsteen maakt een foto van je inkomsten en de manier waarop je ze verwerft. Dit kan je doen voor elk product of dienst in je aanbod en/of voor elke van je kernactiviteiten. Door systematisch je inkomsten en uitgaven/kosten tegenover elkaar af te wegen krijg je een duidelijker beeld van wat de 'geldvreters' zijn en waar zich de 'lucratieve inspanningen' situeren.

Let wel! Onder 'kosten' worden ook de 'inspanningen' gerekend die nodig zijn om bepaalde inkomsten te verwerven. Zo zal je ervaren dat sommige producten, diensten of kernactiviteiten zeer veel kosten en inspanningen met zich meebrengen maar (tot op vandaag) weinig inkomsten genereren. Het wordt dus een uitdaging om alles wat in het linker boven kwadrant staat zo vlug

mogelijk weg te werken. Tenzij het over een lange termijn strategie of een investering gaat waar pas in een latere fase voldoende inkomsten kunnen worden verwacht.

TIP: De tool kan de basis leggen voor een constructieve brainstorm met de penningmeester van je organisatie om op een objectieve manier je kostenstructuur te belichten en te 'verlichten'.

4.9 Kostenstructuur (Cost Structure)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Wat zijn de kosten voor het ontwikkelen van onze diensten (producten)?
- Welke zijn de belangrijkste vaste en variabele kosten?
- Welke middelen en kernactiviteiten slorpen het meeste geld op?
- Welke waarde staat t.o.v. welke kost?

De kostenstructuur, of cost structure, omvat alle kosten die worden gemaakt om het businessmodel te laten werken. Nadenken over de kostenstructuur van je organisatie is zeer bepalend voor 'het soort organisatie dat je bent'.

Je kan je positioneren door in jouw businessmodel de focus te leggen op je kosten of op je waarden.

De 2 uitersten zijn:

- een kosten-gestuurd businessmodel dat de nadruk legt op het minimaliseren van de kosten daar waar mogelijk. Kenmerken van dergelijk businessmodel zijn lage-prijs waardeproposities (goedkope producten of diensten), een uitgebreide outsourcing van de kernactiviteiten en een maximale automatisering.
- een waarde-gestuurd businessmodel dat focust op waardecreatie. Kenmerken hier zijn een premium waardepropositie (exclusievere producten of diensten) en een hoge mate van gepersonaliseerde service.

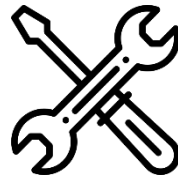
Elke organisatie moet voor zichzelf uitmaken wat de focus is en welke marktpositie ze daarmee wensen in te nemen.

Onder kostenstructuren verstaan we:

- de vaste kosten: kosten blijven gelijk ongeacht het volume aan diensten/goederen dat wordt geproduceerd (vb. huur, salarissen, ...);
- variabele kosten: kosten die proportioneel variëren met het volume aan diensten/goederen dat wordt geproduceerd (vb. kosten van partners of leveranciers, reiskosten, ...).

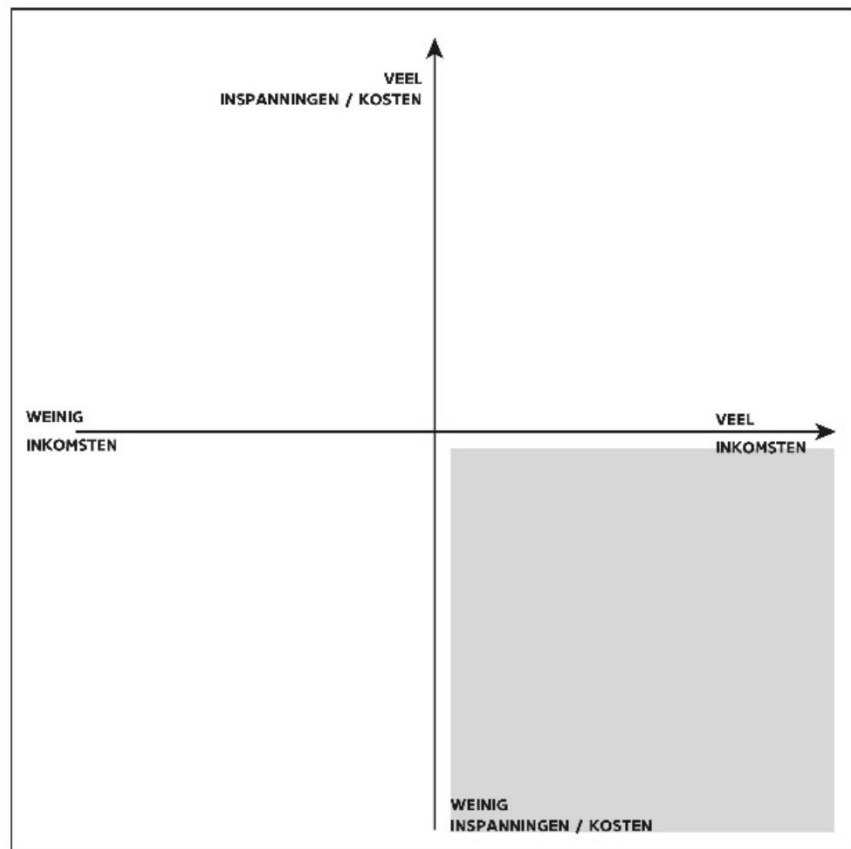
Een aantal 'voordelen' kunnen deze kosten beïnvloeden:

- schaalvoordelen: kostenvoordelen die ontstaan naarmate de output toeneemt (vb goedkopere producten of diensten kunnen inkopen door samen met andere organisaties aan te kopen);
- scopevoordelen: kostenvoordelen dankzij een grotere scope van activiteiten (vb één dienst ontwikkelen die vele toepassingen kan hebben).



TOOL

SCORINGSTOOL
INKOMSTENSTROMEN /
KOSTENSTRUCTUUR



Zie tool uit de bouwsteen 'inkomstestromen'.

CONCLUSIE

Deze oefening maakt een foto van je uitgaven en de manier waarop ze zich verhouden tot je inkomsten. Door uitgaven en inkomsten tegenover elkaar te plaatsen, wordt duidelijk welke inspanningen het je organisatie kost om deze inkomsten te verwerven. Misschien het moment om aan je prijssetting te werken of meer in te zetten op een bepaalde inkomstenstroom!

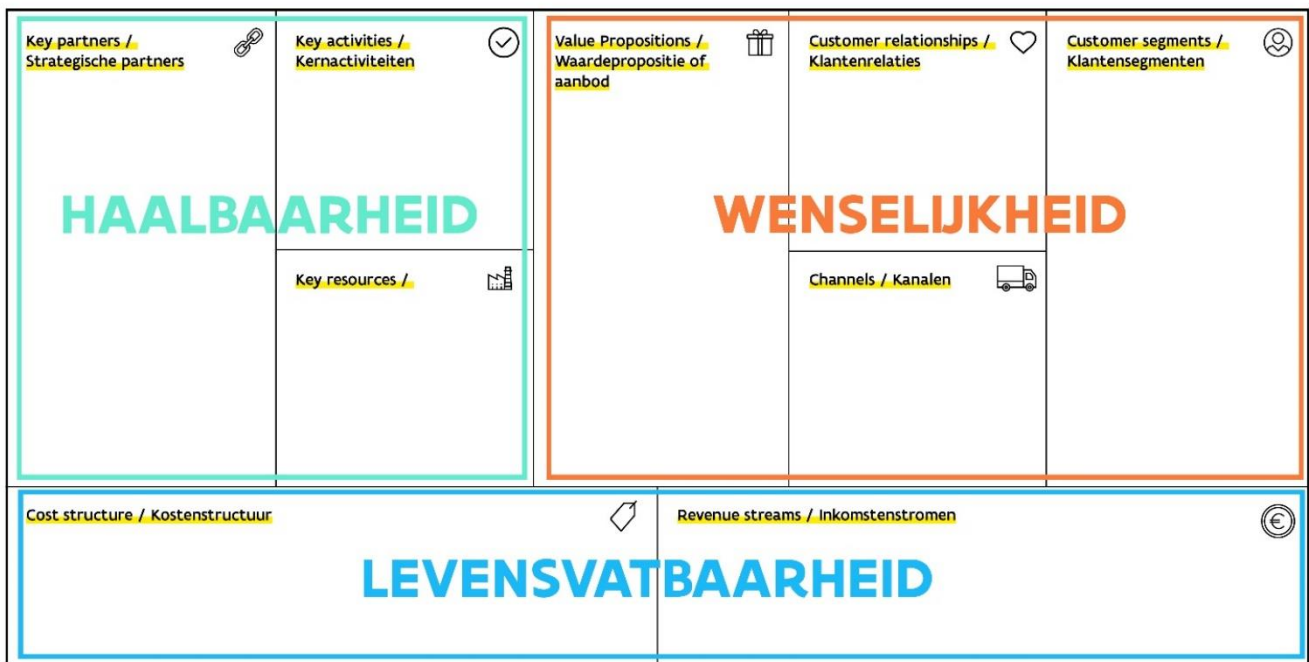
5 TESTEN, VERIFIËREN EN SCOREN

De bouwstenen van het BMC staan in relatie tot elkaar en leggen de 3 belangrijke criteria (wenselijkheid, haalbaarheid en levensvatbaarheid) voor innovatieve, succesvolle oplossingen bloot. Het is dan ook belangrijk om nieuwe ideeën die uit het invullen van het BMC voortvloeien te testen om te kijken of je voorgestelde oplossing ‘de juiste’ is.

Door de bepaalde blokken van het BMC te groeperen (zie tekening), krijg je een plek om jouw inzichten breed te categoriseren, zodat je ze nauwkeuriger kan onderzoeken en verifiëren.



HET BUSINESS MODEL CANVAS



Het Business Model Canvas werd oorspronkelijk ontwikkeld door Alexander Osterwalder (Strategyzer AG). Deze versie is een herwerking van Toerisme Vlaanderen onder de Creative Commons licentie. Ontwerp door www.strategyzer.com

Tot nu toe heb je je voor het invullen van het BMC immers enkel gebaseerd op interne inzichten en bevindingen. Het is echter raadzaam om aannames, hypotheses, ideeën en oplossingen ook voor te leggen aan ‘externen’. Dit zijn niet enkel experts en ervaringsdeskundigen maar ook en vooral je partners én je klanten!

Het is noodzakelijk vanuit hun ogen naar jouw oplossingen te kijken!

Zo kan je nieuwe ideeën, aanpak, producten of diensten toetsen m.b.t de wenselijkheid, de haalbaarheid en de levensvatbaarheid. Inzichten die je zullen toestaan de innovaties op een duurzame manier te implementeren.

5.1 Wenselijkheid (Desirability)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Is onze aanpak wenselijk? Bieden we een wenselijke oplossing aan onze klant?
- Leveren we wat onze klant écht nodig heeft?
- Lossen we met ons idee het juiste pijnpunt op?

Verifieer d.m.v. interviews of een workshop met een aantal mensen uit je verschillende klantensegmenten (of uit een specifiek klantensegment) of jouw innovatie geschikt is voor hen én of het hen in meer of mindere mate kan bekoren of over de streep trekken om met jouw organisatie in zee te gaan.

Ga na of je (nieuwe) dienst of product écht een meerwaarde is voor hen. Vraag je af of je je daarmee onderscheidt op de markt in die mate dat het je een uniek voordeel geeft en of je klanten dit absoluut willen. Dan kun je dit als een 'must have' beschouwen.

Of vinden je klanten dit wel een meerwaarde maar niet echt een 'changemaker' t.t.z. iets waarvoor ze specifiek bij jou zouden 'aankloppen'. Dan catalogeer je deze innovatie als een 'nice to have'.

Vinden je klanten dit 'much to do about nothing' en willen ze zich met je voorgestelde innovatie liever niets te maken hebben dan beschouw je dit beter als een 'no thanks' en parkeer je dit idee even. Let wel, gooi geen ideeën weg want wat vandaag niet aanslaat kan morgen toch een 'must have' zijn!

VOORBEELD

Om je klanten zo goed mogelijk te faciliteren denk je eraan om te investeren in technologische snufjes, zoals audio-sets, elektrische fietsen, gps op de fiets,... Stel jezelf de vraag of klanten hier specifiek op afkomen of zijn dit 'nice-to-haves'? Willen je klanten hiervoor betalen?

5.2 Haalbaarheid (Feasability)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Is dit een haalbare oplossing binnen ons huidige operationele systeem en mogelijkheden?

- Bouwen we op die manier aan onze operationele kernkwaliteiten?
- Maakt deze oplossing (nieuw product of dienst) onze organisatie sterker?

Een haalbaarheidstest meet de operationele mogelijkheden die in een nieuwe oplossing worden gebruikt. Het vraagt de organisatie om intern te kijken en objectief hun sterke punten te beoordelen - technologie, financieel, branding, klantenservice, partnerschappen, enz.

VOORBEELD

Stel jezelf de vraag of je deze technologische snufjes wel allemaal de baas kan. Kunnen jij en je gidsen alles zelf bedienen? Zelf onderhouden, updaten?

5.3 Levensvatbaarheid (Viability)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Is dit een winstgevende oplossing en een duurzaam businessmodel?
- Draagt onze oplossing bij aan groei op de lange termijn?
- Past ons organisatiemodel bij de manier waarop onze klanten onze oplossing willen gebruiken en betalen?
- Is de manier waarop we onze oplossing bouwen en de manier waarop we bij onze leveranciers (boekingscentrale, externe gidsen, drukwerk, webbouwers, ...) inkopen winstgevend?

De laatste test voor jouw innovatie richt zich op de waardeketen van je oplossing om ervoor te zorgen dat deze nu en in de toekomst levensvatbaar is. Levensvatbaarheid kijkt niet alleen naar winst, maar ook naar duurzaamheid om ervoor te zorgen dat je organisatie bijdraagt aan de gemeenschap en de samenleving. Maar levensvatbaarheid gaat ook over het passen van de innovatie in het DNA van je organisatie. Innovaties die vreemd zijn aan waarden, missie en visie van je organisaties kunnen je imago schaden en je medewerkers doen afhaken!

VOORBEELD

Vraag je af of de investering in al dat technologisch materiaal wel kan terugverdiend worden. Kan je de prijs van je gidsbeurt opdrijven? Zullen je klanten deze meerprijs kunnen appreciëren?

6 WERKEN AAN EEN VERBETERD BUSINESSMODEL

6.1 Inzichten vertalen naar innovaties

Elke bouwsteen van het BMC leverde nieuwe inzichten op. Zeker in relatie tot de andere bouwstenen. Elke bouwsteen bracht in kaart wat goed loopt in je organisatie, wat ontbreekt, wat voor verbetering vatbaar is, welke drempels en hefboomen zijn om te innoveren en welke nieuwe opportuniteiten zich aandienen. Het BMC louter gebruiken als scan zonder daar verbeteringen of innovaties aan te koppelen zou dus zonde zijn.

Nu we - door het invullen van de scan - een duidelijke kijk hebben op de huidige situatie en ook de problemen/noden/hefbomen/succesfactoren hebben in kaart gebracht kan er immers worden overgegaan naar het formuleren van duidelijke objectieven of doelen voor je organisatie. Een plan van eisen, noden en wensen dringt zich op. Een plan voor de toekomst zeg maar.

Het is belangrijk daarbij rekening te houden met het DNA van je organisatie! Je kan bij wijze van spreken het roer zo omgooien dat niemand je nog herkent. Met alle gevolgen van dien. Blijf dus trouw aan je waarden en aan jezelf en blijf in alles wat je doet excellentie en kwaliteit nastreven.

6.2 SMART doelen stellen

De vragen die zich, na het invullen van het BMC stellen zijn misschien: “Waar kan en moet mijn organisatie nu naar toe? Wat moet en zou kunnen veranderen? Hoe zorgen we ervoor dat onze objectieven of doelen ook werkelijk kunnen gerealiseerd worden?”

Daarvoor kan je de SMART methode gebruiken. Een handige leidraad waarin elke letter van SMART voor een specifieke parameter staat. Een SMART-geformuleerde doelstelling leidt tot een duidelijk en haalbaar actieplan waar voldoende draagvlak voor is, wat niet alleen noodzakelijk is, maar ook jezelf en medewerkers kan motiveren.

SPECIFIEK: zorg voor een concrete en ondubbelzinnige omschrijving van wat je wilt bereiken. Maak je ambitie(s) duidelijk.

MEETBAAR: geef aan hoe je ‘wat je wil bereiken’ meetbaar kan maken en hoe je dat resultaat zichtbaar kan maken.

ACCEPTABEL: ga na of er draagvlak is binnen jouw organisatie. Iedereen moet zich kunnen vinden in de (nieuwe) doelstellingen en de noodzaak ervan inzien. Enkel dan gaat iedereen zich ervoor inzetten.

REALISTISCH: je mag de lat hoog leggen maar je doelen moeten wel realistisch zijn. Een onbereikbaar doel motiveert niet en tempert de ‘goesting’. Ga dus ook na of er voldoende kennis, infrastructuur en middelen voorhanden zijn!

TIJDGEBONDEN: maak een tijdlijn op en stel duidelijke deadlines. Wanneer moet het doel zijn behaald? Kortetermijndoelstellingen zijn gemakkelijker te formuleren dan strategische langetermijndoelstellingen.

Groeien is een mooie zaak maar let op wat je wenst! Te veel hooi op je vork nemen werkt verlamdend voor je medewerkers, kan de kwaliteit van je aanbod aantasten en druk leggen op je kostenstructuur. Bewaak je toekomstvisie, maar zet daarom niet meteen gelijktijdig in op alle gewenste veranderingen en aanpassingen. Er zullen keuzes moeten gemaakt worden!

Begin met het opstellen van een 5-jarenplan. Duid aan welke strategische stappen je wil zetten en zet de verschillende mijlpalen uit. Maak vervolgens een operationeel stappenplan voor het eerste jaar en lijst op welke concrete acties je moet ondernemen en wie of wat je daarvoor nodig hebt.

6.3 'Wat als ...?'-vragen stellen

Om je vooropgestelde doelen te behalen zal je actie moeten ondernemen. Zo zullen er strategieën moeten worden bijgesteld, oplossingen bedacht, creatieve ideeën aangebracht, afwegingen worden gemaakt en een plan van aanpak uitgetekend. Een goed uitgangspunt om hieraan te beginnen is het stellen van 'Wat als ...?'-vragen.

Het zijn 'ruime uitdagingen' die voortvloeiden uit je vooropgestelde (nieuwe) doelen en die doelen zetten in een inspirerend perspectief. De vragen prikkelen de fantasie en stellen conventionele aannames ter discussie. Ze helpen je om te durven dromen over de toekomst van je organisatie. Je kunt dergelijke vragen gebruiken als 'stepping stones' naar praktische oplossingen.

VOORBEELDEN

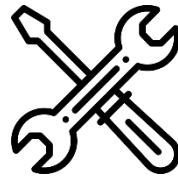
Je hebt bij het invullen van het BMC vastgesteld dat je organisatie toch wel een beetje achterop hinkt in het aanbieden en gebruiken van technologische oplossingen. Samen met je collega's beslissen jullie dat daar verandering kan en moet in komen. Deze hang naar innovatie vertalen jullie naar een 'Wat als ...?' vraag. En die kan dan zo klinken: "Wat als we innovatieve technologieën inzetten om onze klanten-ervaring intenser en duurzamer te maken?"

Of je hebt bij het invullen van het BMC vastgesteld - mede door het gebruik van de Value Proposition Canvas Tool en de Contactpunten-tool - dat je organisatie nog wat meer zou kunnen inzetten op klanten-beleving. Dit inzicht kan vertaald worden in: "Wat als we de klanten-beleving uniek maken door ze - ook na de effectieve rondleiding? - te laten voortduren?"

6.4 Framing en re-framing naar 'Hoe kunnen we ...?'-vragen

Het uitrafelen van de 'ruime uitdagingen' (de 'Wat als...?'-vragen) opent de weg naar het stellen van meer specifieke, heldere en oplosbare 'Hoe kunnen we ...?'-vragen. Complexe problematieken kunnen immers zelden in zijn geheel

worden aangepakt en opgelost. De uitdaging is dus om deze complexe problemen in kleinere, meer 'behepbare' deelproblemen te verdelen.



TOOL

'WAT ALS ...?'-VRAAG

"Hoe als we innovatieve technologieën inzetten om onze klantenervaring intenser en duurzamer te maken?"

**Wat versta je onder ...?
Wat bedoel je met ...?**

innovatieve technologieën

inzetten

onze

intensere klantenervaring

duurzamere klantenervaring

**Waar situeren zich de problemen?
Cluster ze indien mogelijk**

'HOE KUNNEN WE ...?'-VRAGEN

"Hoe kunnen we gepersonaliseerde digitale foto's/burns/videos maken voor onze klanten?"
"Hoe kunnen we ook oudere klanten meestrekken in ons digitale verhaal?"

Welke uitdagingen/deelproblemen kunnen we aanpakken?

Komen tot 'Hoe kunnen we ...?'-vragen kan aan de hand van de framing en re-framing tool. Deze tool laat je de 'Wat als ...?'-vraag letterlijk in stukken knippen. Dit doe je door alle afzonderlijke begrippen te isoleren en te gaan verdiepen of onderzoeken.

HOE DE TOOL GEBRUIKEN?

FRAMING:

verdeel je collega's in kleinere groepen (indien de groep te groot is) en vorm op die manier teams. Zorg ervoor dat de profielen in de teams voldoende verschillen. Dit zowel wat betreft functie als beslissingsniveau. Laat iedereen binnen de teams eerst individueel de betekenis van de verschillende woorden/begrippen verdiepen.

Laat de teams daarna - in consensus - de betekenissen of onderdelen aanduiden die vandaag of in de nabije toekomst zeker een probleem (zullen) vormen voor de organisatie. Duid aan of dit probleem te wijten is aan een tijdelijke gebeurtenis (vb. Corona) of eerder van structurele aard is (bv. digitale ongeletterdheid van een bepaald klantensegment)

Deel je bevindingen met de andere teams en vul aan of stuur bij waar nodig.

VOORBEELD

We vertrekken van de 'Wat als ...?'-voorbeeldvraag: "Wat als we innovatieve technologieën inzetten om onze klanten-ervaring intenser en duurzamer te maken?".

Hieruit distilleren we de belangrijkste woorden of begrippen: "Wat als we innovatieve technologieën inzetten om onze klantenervaring intenser en duurzamer te maken?"

We starten onze framing door elk onderdeel te gaan verdiepen:

- wat bedoelen we met innovatieve technologieën? Welke kunnen dit allemaal zijn (digitalisering, VR, AR, apps, ...)? Welke zijn belangrijk voor de gidsenwerking?
- wat bedoelen we met inzetten? Moeten we die zelf ontwikkelen? Aankopen? Gebruiken? Aanleren aan onszelf en onze klanten?, ...
- wat bedoelen we met onze? Enkel voor onze klanten? Voor alle klantensegmenten?
- wat bedoelen we met een intensere klantenervaring? Welke klantenervaring vinden wij belangrijk? Welke zijn uniek? Moeten we op maat werken van onze klantensegmenten? Moeten

we meer, veelvuldiger, persoonlijker met onze klanten communiceren? Mikken we op innovatieve, unieke ervaringen of moeten ze eerder ondersteunend en verdiepend werken?

- wat bedoelen we met een duurzamere klantenervaring? Wat kan dit betekenen? Willen we van onze klanten trouwe reisgezellen maken? Laten we interactie, participatie en co-creatie toe? Willen we ecologischer werken? Willen we onze waarden onderstrepen?

Ga vervolgens na waar zich problemen of drempels situeren en duidt ze aan op de tool. Cluster ze in rubrieken als: 'financieel', 'infrastructuur', 'kennis/expertise', 'interne en externe medewerking', 'partners', ...

RE-FRAMING:

buig je vervolgens in teamverband over de problemen die je zou willen aanpakken en oplossen. Formuleer ze in duidelijke 'Hoe kunnen we ...?'-vragen. Let wel: elke vraag moet zowel de uitdaging of het probleem als de doelstelling en de doelgroepen) bevatten!

VOORBEELD

Onze oorspronkelijke 'Wat als ..?'-vraag zou bv. de volgende 'Hoe kunnen we ...?'-vragen kunnen opleveren:

- Hoe kunnen we gepersonaliseerde digitale fotoalbums/video's maken voor onze klanten?
- Hoe kunnen we een meertalige groep 'hetzelfde' laten horen en ervaren?
- Hoe kunnen we ook oudere klanten meetrekken in ons digitale verhaal?
- Hoe kunnen we individuele gids-tours personaliseren door ze te digitaliseren?

Deze manier van werken heeft 2 voordelen. Het toont de reikwijdte aan van de vraagstelling of uitdaging én het zorgt ervoor dat iedereen binnen de organisatie op dezelfde golflengte zit en dan ook hetzelfde voor ogen heeft.

6.5 Een terug- en toekomstblik

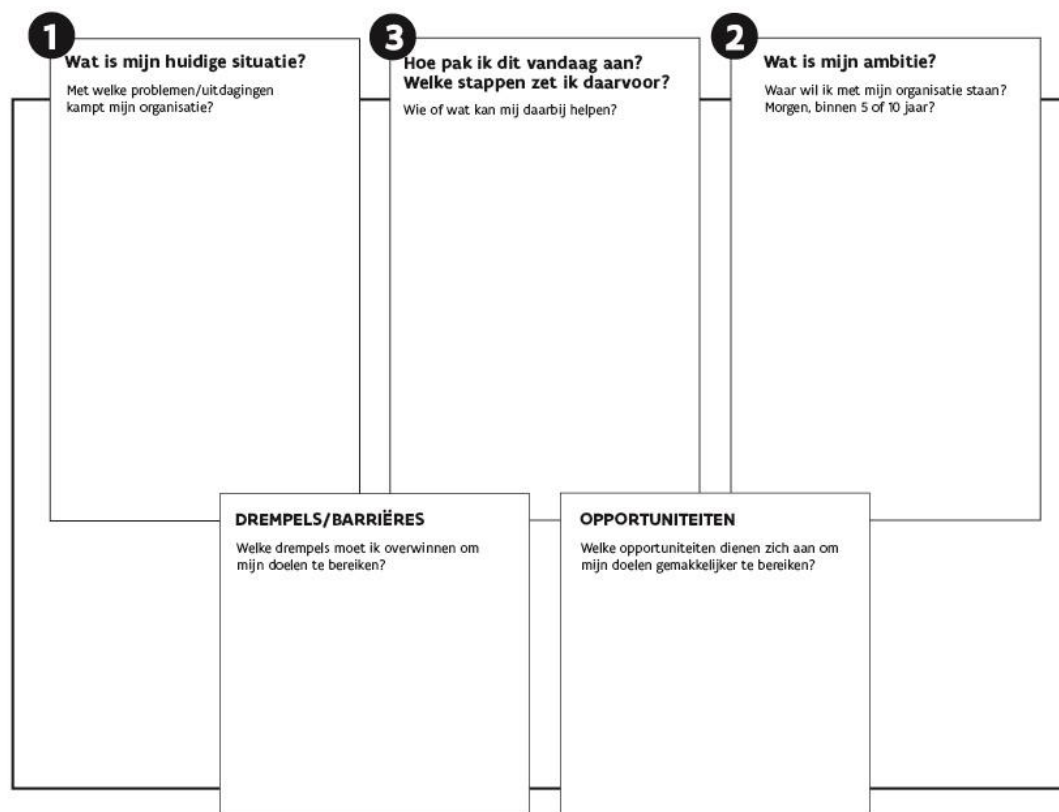
Het BMC invullen is een beetje reizen. Jullie hebben een heel traject afgelegd. Voor de éne was het misschien een hobbelig parcours met meer vragen dan antwoorden, voor de ander een leidraad die vele waardevolle inzichten en ervaringen opleverde. Maar voor iedereen wellicht een momentum van samenhang, betrokkenheid, fierheid

over de organisatie, geloof in de groeikansen, respect voor elkaars mening én geloof in de eigen bijdrage en inzicht in de inspanningen van 'de ander'.

Daarom is het goed om even afstand te nemen vooraleer te beginnen met het structureel aanpakken van de problemen, opportuniteiten en uitdagingen die aan de oppervlakte kwamen. Even laten bezinken en prioriteiten stellen om aan zinvolle en duurzame oplossingen te werken is de boodschap!

TIP: Plan meetings in op regelmatige basis - en op voorhand vastgelegde data - en werk samen aan een goed omschreven toekomstplan. Denk daarbij niet meteen aan morgen maar richt je eerder op middel- en lange termijn.

Een 5-jarenplan opstellen is de volgende stap. (Her)definieer je doelen en het ambitieniveau - eventueel per bouwsteen - en maak ze 'smart'! Maar waak er ook over dat ze passen binnen de waarden, mogelijkheden en het DNA van je organisatie.



3-HORIZONTEN TOOL

Pas dan kan je beginnen aan de volgende etappe in jullie reis, namelijk het aanpakken van uitdagingen die tot doel hebben je einddoel te behalen. Formuleer daarom je doelen in open en inspirerende 'Wat als ...?' vragen. Vragen die jou en je collega's aanzetten tot verdieping en inzicht geven in tal van kleinere, concrete en behapbare uitdagingen die je bundelt in 'Hoe kunnen we ...?' vragen.

Oordeel vervolgens welke oplossingen - van de gestelde 'Hoe kunnen we ...?' vragen - het meest zouden bijdragen tot het realiseren van doelen m.b.t. de verschillende bouwstenen van het BMC.

Maak een stappenplan per vraag of uitdaging zodat je verder kan focussen op de operationele uitwerking. Koppel op regelmatige basis terug met de betrokken collega's en test- indien nodig - voor je tot de uiteindelijke implementatie overgaat. Vergeet hiervoor je stakeholders en klantensegmenten niet in te schakelen! Zij zijn immers diegenen die er alle baat bij hebben een waardevolle eindbestemming te bereiken.

Toerisme Vlaanderen wenst jullie én jullie medereizigers alvast een ondernemende en behouden reis vol unieke ervaringen en toekomstperspectieven!

7 9 BOUWSTENEN IN EEN VEELVOUD AAN VRAGEN

7.1 Waardepropositie of aanbod (Value Proposition)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Welke diensten en/of producten bieden we aan voor elk klantensegment? Waarom?
- Welke waarde leveren wij daarbij aan onze klanten?
- Wat lossen we voor hen op, waarvan 'ontlasten' we hen, waarmee verrassen we hen of aan welke behoefte komen we tegemoet?

7.2 Klantensegmenten (Customer Segmentation)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Voor wie creëren we waarde? Waarom?
- Welke klantensegmenten kunnen we onderscheiden?
- Wie zijn onze belangrijkste klantengroepen vandaag?
- Welke groepen worden vandaag niet bediend of bereikt en waarom?

7.3 Kanalen (Channels)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Via welke kanalen bereiken we onze klanten(segmenten)? Waarom?
- Op welke manier komen klanten in contact met onze diensten?
- Welke contactpunten werken goed en waarom?
- Welke contactpunten ontbreken of zijn niet goed uitgewerkt? Waarom?
- Welke kanalen hebben het meeste impact en vereisen de minste inspanningen?

7.4 Klantenrelaties (Customer Relationships)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Welk soort relatie verwachten onze klanten?
- Hoe gaan we een relatie aan en hoe onderhouden we die?
- Welke klantenrelaties hebben het meeste impact en vereisen de minste inspanningen?

7.5 Mensen en middelen (Key Resources)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Welke middelen en mensen hebben we vandaag nodig om ons aanbod voor onze klanten te realiseren?
- Welke middelen en mensen hebben we vandaag nodig om onze communicatie te verzorgen?
- Welke middelen en mensen hebben we vandaag nodig om onze klantenrelaties te onderhouden?
- Welke middelen en mensen hebben we vandaag nodig om onze inkomstenstromen te verwerken?

7.6 Kernactiviteiten (Key Activities)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Welke zijn de belangrijkste activiteiten die we zelf moeten uitvoeren om ons aanbod voor onze klanten te realiseren?
- Welke nevenactiviteiten moeten we ontplooiën om ons aanbod voor onze klanten te realiseren?
- Welke druk leggen deze nevenactiviteiten op onze praktijk als organisatie met gidsenwerking?
- Hoe verhouden de inkomsten zich die daarmee gepaard gaan?

7.7 Strategische partners (Key Partners)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Welke externe partners hebben we nodig om onze diensten (of producent) succesvol te kunnen vermarkten?
- Wie zijn onze kernleveranciers (of kernpartners)? Welke taken voeren ze uit?
- Hoe afhankelijk zijn we van deze partners?
- Hoe uniek is onze samenwerking met deze partners?

7.8 Inkomstenstromen (Revenue Streams)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Voor welke diensten/waarden zijn onze klanten bereid te betalen?
- Waarvoor en hoe betalen zij vandaag?
- Waar halen we de meeste inkomsten uit?
- Voor welke inkomsten moeten we het minst en het meest inspanningen doen?
- Welke inkomsten zijn structureel (kunnen we op rekenen) en welke hangen af van variabele factoren?
- Hoe organiseren we onze prijszetting?

7.9 Kostenstructuur (Cost Structure)

ANTWOORDEN OP DE VRAGEN:

- Wat zijn de kosten voor het ontwikkelen van onze diensten (producten)?
- Welke zijn de belangrijkste vaste en variabele kosten?
- Welke middelen en kernactiviteiten slopen het meeste geld op?
- Welke waarde staat t.o.v. welke kost?

8 COLOFON

Deze tekst is tot stand gekomen met de medewerking van Apollo18, Toerisme Vlaanderen en Cultuurloket. Hiervoor werd beroep gedaan op het Business Model Canvas van Alexander Osterwalder. Het BMC is vastgelegd door Strategyzer AG onder een 'Creative Commons- licentie' en kan dus zonder restricties⁵ gebruikt worden.

DISCLAIMER

Apollo18 en Toerisme Vlaanderen hebben deze publicatie met de grootste zorg samengesteld. Wij geven evenwel geen garanties wat betreft de volledigheid of geschiktheid van de informatie, de aanwijzingen, voorbeelden en tools. Deze publicatie dient enkel als inspiratiebron, leidraad en hulpmiddel bij het invullen van het Business Model Canvas en is derhalve niet sturend, noch adviesbindend. Toerisme Vlaanderen en Apollo18 aanvaarden geen aansprakelijkheid voor eventuele onjuistheden of enige directe of indirecte schade als het gevolg van of in verband met het gebruik van de verstrekte informatie, de inhoud, de tools en de aanwijzingen, opgenomen in deze publicatie.

De voorbeelden die in deze publicatie zijn opgenomen zijn fictief en louter indicatief.

REDACTIE: Lies Boonen

INHOUDELIJKE REDACTIE: Apollo18

UITGAVE: februari 2021

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER: TOERISMEVLAANDEREN - Peter De Wilde, Grasmarkt 61, 1000 Brussel

WETTELIJK DEPOT: D/2021/5635/12/1

⁵ Iedereen kan het Business Model Canvas en het Value Proposition Canvas gebruiken voor zijn eigen werk of om anderen te ondersteunen bij het begrijpen, analyseren of wijzigen van hun bedrijfsmodellen. Dit omvat mensen die de tools gebruiken binnen hun eigen bedrijf of in een adviserende rol. De vereiste, of het nu Creative Commons of Copyright is, is volledige identificatie en vermelding van de bron van de tool - Business Model Canvas is Strategyzer.com en het Value Proposition Canvas is Strategyzer.com en Strategyzer AG.

Het Business Model Canvas, uitgebracht onder Creative Commons-licentie, staat open voor het bouwen van andere benaderingen en variaties op het concept.

De tekst en link Strategyzer.com moeten duidelijk zichtbaar en leesbaar zijn onder elk canvas.