

Business Model Canvas

en andere strategiemodellen
voor multibrand fashion retail

Marjolein Mesman 2020



CUBE retail

opleiding, training en organisatieontwikkeling

Werken met het BUSINESS MODEL CANVAS in Fashion Retail

Inleiding

Het doel van iedere organisatie is waarde creëren. Waarde voor de klant, voor de stakeholders en (financiële) waarde voor het bedrijf. Een business model beschrijft alle elementen van deze waardecreatie en helpt ondernemers om hun waard propositie en het verdienmodel te formuleren. Speciaal voor de fashion multibrand retail geven we uitleg en concrete tips hoe met het model te werken.

Nieuwe tijden vragen vaak om niee modellen. Het is goed om een model ook altijd in een historische context te zien en daarom beschrijf ik allereerst hoe diverse modellen uiteindelijk geleid hebben tot het Canvas model. Het business model Canvas zelf is bedacht in 2004. Inmiddels leven we in nieuwe tijden: De coronacrisis, duurzaamheid en vergaande digitalisering hebben veel effect op de houdbaarheid van business modellen en verdienmodellen. Toch biedt het Canvas model nog steeds goede en vooral een praktische raamwerk voor keuzes en besluitvorming. Waar mogelijk zullen we aan de hand van meest recente voorbeelden toelichting en voorbeelden geven.

Doel is dat jij als ondernemer zelf met jouw team aan de slag kunt met het model en van jouw multibrand retail een succesformule maakt. Het marktaandeel van de multibrand fashion retail in Nederland is niet groot: 14% in waarde en 7% in volume. Dat we dit aandeel moeten behouden is evident: zowel voor het voortbestaan van veel prachtige familiebedrijven, zelfstandig ondernemerschap en de maatschappij. De aantrekkelijkheid van onze binnensteden wordt er voor een groot deel door bepaald. Maar ook voor modemerken zelf is de multibrand van belang: distributie via de eigen e-commerce en eigen winkels heeft een natuurlijk plafond**. Bovendien is de waardering van de consument voor de MKB multibrand retail groter dan van andere kanalen: uit onderzoek van Textilia in 2014 blijkt, dat deze sector de hoogste NPS score heeft. Hoger dan e-commerce, monobrand stores en grote multibrand ketens. Het verklaart mede waarom V&D en Hudson's Bay het niet gered hebben. Zorg daarom boven alles dat jij in jouw winkel een professioneel, deskundig en servicegericht team hebt staan.*

Met een passie voor retail en mensen,

Marjolein Mesman

** bron: Modint*

***bron: McKinsey*

Inhoud:

- 1. Waardecreatie*
- 2. Jaren 80 tot nu: 3 stromingen*
- 3. Nieuwe modellen: Golden Circle*
- 4. Canvas model*

Bronnen:

Business Model Generation – Alexander Osterwalder & Yves Pigneur
Grondslagen van het management – Doede Keuning – Ruud de Lange
Communicatiestrategie - Michels

1. Waardecreatie en tijdsgeest

“Een organisatie is een groep mensen die samenwerkt aan een gemeenschappelijk doel; het creëren van waarde. Door organiserend handelen ontstaat een organisatie die effectief (doeltreffend) en efficiënt (doelmatig) is.”

Door de tijden heen zijn de gedachten over waardecreatie (het “doel”) en hoe je een organisatie moet inrichten en leiden om je doelen te verwezenlijken sterk veranderd. Dit wordt hoofdzakelijk bepaald door de maatschappelijke, economische en technologische trends van een tijdperk.

Rond 1900 zaten we midden in de industriële revolutie. Onze maatschappij veranderde van een leven waarin iedereen eeuwenlang ZZP-er was (zelfstandige zonder personeel, van kleermaker tot hoefsmid) naar een samenleving van grote bedrijven met honderden werknemers.

Rond 2000 is er weer sprake van een revolutie: De digitale revolutie. Volgens wetenschappers heeft deze revolutie een nog grotere impact op onze (globale) samenleving dan de industriële revolutie. Hierbij staan juist die grote organisaties weer onder druk.

De financiële crisis van eind jaren 90, veroorzaakt door de Lehman crisis en de bankencrisis die daarop volgde, heeft een enorme impact op de visie op waardecreatie. Daarvoor, in de jaren 80, stond “shareholders value” van een organisatie centraal. Er werd waarde gecreëerd door de aandeelhouder voorop te zetten. Na een twintigjarige bloeiperiode, waarin het bedrijfsleven onder de knoet van de aandeelhouder en beursnotering op scherp werd gezet, is de afgelopen jaren al overduidelijk geworden dat dit model verouderd is.

Het besef begint te komen dat waardecreatie niet over geld (alleen) gaat, dat er een maximum aan “groei” zit en dat de economische belangen zorgen voor te grote verschillen tussen arm en rijk over de hele wereld en bovendien een negatieve impact hebben op de planeet.

De coronacrisis dwingt ons om naar onze business modellen te kijken. De coronacrisis is niet de oorzaak van problemen, het heeft trends versneld en problemen inzichtelijk gemaakt:

- de grenzen en onwenselijke bijwerkingen van globalisering
- het versnellen van de digitalisering van de samenleving
- de wens om te verduurzamen en meer zingeving: responsible consumption.

Ook het fashion model wankelt al een tijdje: Lidewij Edelkoort stelde in haar trendrede in het hoogtepunt van de coronacrisis: “we wisten al langer dat het anders moest maar we wisten niet hoe we de rijdende trein moesten stoppen”.

Waardecreatie kan nu niet meer los gezien worden van de [17 Sustainable development goals](#) van de United Nations, geformuleerd in 2015. Consumenten mogen ervan uitgaan dat producten en diensten voldoen aan deze richtlijnen en doelstellingen, en minimaal de wet. In lijn met deze doelstellingen kennen we in Nederland het [convenant duurzame mode en textiel](#). Steeds meer modemerken en moderetailers sluiten zich hierbij aan.



2. Jaren 80 tot nu: drie stromingen

Wat betreft strategie- en business modellen zien we vanaf de jaren 80 drie stromingen:

1) Jaren 80: focus op externe analyse/outside-in

Gedomineerd door Porter (Value Chain/ 5 krachtenmodel) en Ansoff (groeistrategie) draait strategie vooral om grondige analyse van de maatschappij, economie en concurrentie.

2). Jaren 90: interne analyse/inside-out

Bij het formuleren moet men vooral uitgaan van eigen kracht, creativiteit en kerncompetenties.

Niet de vraag van de markt bepaalt of een bedrijf succesvol is, maar de passie en creativiteit van het bedrijf en zijn mensen.

Een mooi voorbeeld van succes bij inside-out denken zijn de innovaties van Steve Jobs/Apple. Niemand zat te wachten op een personal computer, laptop, smartphone of tablet. Op basis van marktonderzoek zouden deze producten wellicht nooit in productie genomen zijn. Ondernemersintuïtie speelt bij inside-out denken een grote rol.

Bij inside-out denken moet men zich evenwel bedenken dat het succes van de organisatie nog steeds bepaald wordt door voldoende vraag van de afnemers.

3) Jaren 2000 tot nu: focus op de relaties

Organisaties werken steeds meer binnen netwerken. Op kleine schaal zijn dat ZZP-ers die onderlinge semi stabiel verhoudingen aangaan voor grotere projecten of klanten. Maar ook op grote schaal zien we dat bedrijven onderling samenwerken in bijvoorbeeld co-creatie. Daarnaast zijn we ons steeds meer bewust van het belang van goede relaties met alle stakeholders die belang hebben bij een organisatie; leveranciers, klanten, omwonenden, belangenorganisaties, milieubewegingen...

Bij strategie in het algemeen en bij communicatiestrategie in het bijzonder wordt succes mede bepaald door het aangaan, opbouwen en onderhouden van duurzame relaties, met álle stakeholders. Van welk geheel maken wij deel uit? Welke interacties gaan we aan of willen we aangaan?

Steeds meer praten we dan ook over de functie van “winkels” niet als de plaats waar gehandeld en verkocht wordt, maar een plaats waar een community samenkomt. Succes wordt niet alleen gemeten met omzet per vierkante meter maar ook met [NPS en NLS score](#): de Net Promotor/Loyaliteits Score. Die plaats kan de fysieke of digitale ruimte zijn. De klantervaring is hybride: een combinatie van offline en online.

3. Nieuwe modellen

Met nieuwe tijden komen ook nieuwe modellen. Bedenk je hierbij dat een stroming niet begint met een model. Met een model wordt door de auteur een stroming die maatschappelijk/ economisch ontstaat beschreven en gestructureerd. Een model helpt met:

- het uitlegbaar, verdedigbaar en overdraagbaar maken van je visie en missie.
- beheersbaar en concreet maken van ideeën (gedachten, gevoelens en intuïtie)
- creëren van een business model en verdienmodel rondom je ideeën.

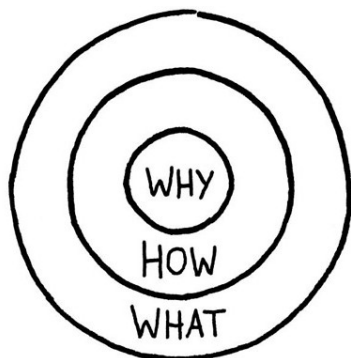
De Golden Circle – Simon Sinek (2011)

De Golden Circle is een denkmodel dat Simon Sinek ontwikkelde en beschrijft in zijn boek Start with Why (2011). Zijn beroemde speech op YouTube waarin hij o.a. de strategie van Apple beschrijft is een must-see voor iedere ondernemer:

<https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>

Hij analyseerde dat bij een succesvolle bedrijven ondernemersintuïtie en de gedeelde droom binnen een organisatie de belangrijkste rol spelen. Waar geloof je in? Wat is je passie? Hij ontwikkelde het denkmodel “Start with Why”.

Het model bestaat uit 3 cirkels die 3 stappen inside-out beschrijven, De kern is WHY gevolgd door How en dan What.



Why: gaat over waarin de organisatie gelooft, om wat haar drijft. Dit komt vanuit het DNA van de ondernemer of de oorsprong waarmee een bedrijf ooit begon.

How: gaat over hoe de organisatie doet en hoe ze anders of beter is dan anderen.

What: zijn de producten of diensten die een organisatie maakt en verkoopt.

Kern van deze benadering is het belang bij alle activiteiten uit te gaan van “waar de organisatie in gelooft”. Deze kan verwoord zijn in bijvoorbeeld de company values of de mission statement. De tekst begint vaak letterlijk met: We believe.

Een ander mooi voorbeeld van de Golden Circle in communicatiestrategie is Coca Cola. De boodschap van Coca Cola is nooit het product; de smaak, receptuur of mate van bubbels in de frisdrank. Het draait altijd om 1 boodschap: Spread Happiness! (Een campagne uit 2015: “We believe in happiness over tradition”).

En ook in de visie op leiderschap is Start with Why een bruikbaar model en filosofie: Niet de boodschap van wat en hoe je iets moet doen bij aansturing van mensen, maar eerst waarom je iets moet doen. Hierbij wordt een gemeenschappelijk richtingsgevoel gecreëerd voor het gemeenschappelijke doel.

Start with WHY zorgt er dus voor dat zowel medewerkers, consumenten en alle andere stakeholders zich herkennen in de filosofie van het bedrijf en zich daarom aan het bedrijf willen verbinden; als partner, afnemer of werknemer.

“We surround ourselves with people who believe what we believe”, zegt Sinek hierover in een andere speech die zich vooral focust op leiderschap binnen de organisatie:

<https://www.youtube.com/watch?v=4VdO7LuoBzM>

Het model van Sinek verbindt de filosofie over inside-out denken met die van de focus op de relaties.

4. CANVAS model van Osterwalder (2004)

Osterwalder en Pigneur beschrijven een business model als: de (meer)waarde die een organisatie biedt aan haar klanten en alle elementen en noodzakelijke partnerships die nodig zijn of invloed hebben op het creëren van deze (meer)waarde.
In een tijd waarin de focus op relatie ligt beschrijven zij het business model CANVAS.

Wat is het Canvas business model?

Het Canvas business model is handig om het huidige business model van de organisatie in kaart te brengen en nieuwe mogelijkheden te verkennen. Het kan dus ingezet worden als hulpmiddel voor het ontwikkelen van een nieuwe, of analyseren en in kaart brengen van een bestaand business model van een onderneming. Het geeft een grafische weergave van een aantal variabelen die de waarden van de organisatie weergeven.

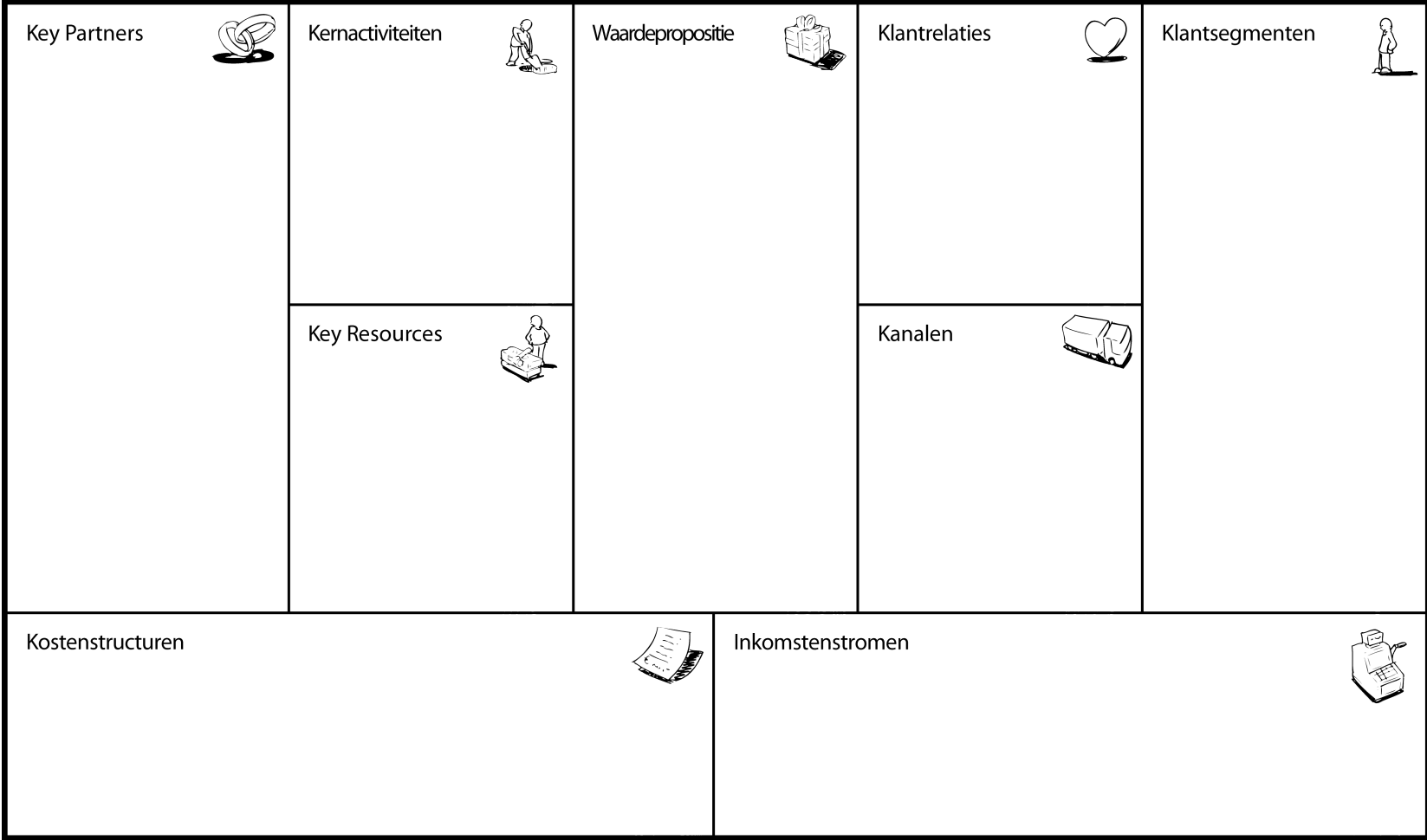
Voorbeeld: Wie zijn de huidige klanten? En wat gebeurt er als (de vraag van) deze klantengroep wegvalt? Op zoek naar nieuwe klanten of veranderen van waarde propositie? Of beide? ([Wat is het Canvas model?](#))

Voor bestaande organisaties is de werkwijze:

1. Breng huidige business model in kaart
2. Waar zijn we kwetsbaar? Welke mogelijke marktscenario's zijn er waar we rekening mee moeten houden?
3. Formuleer verbeteringen in het Canvas model/nieuwe modellen en strategieën.

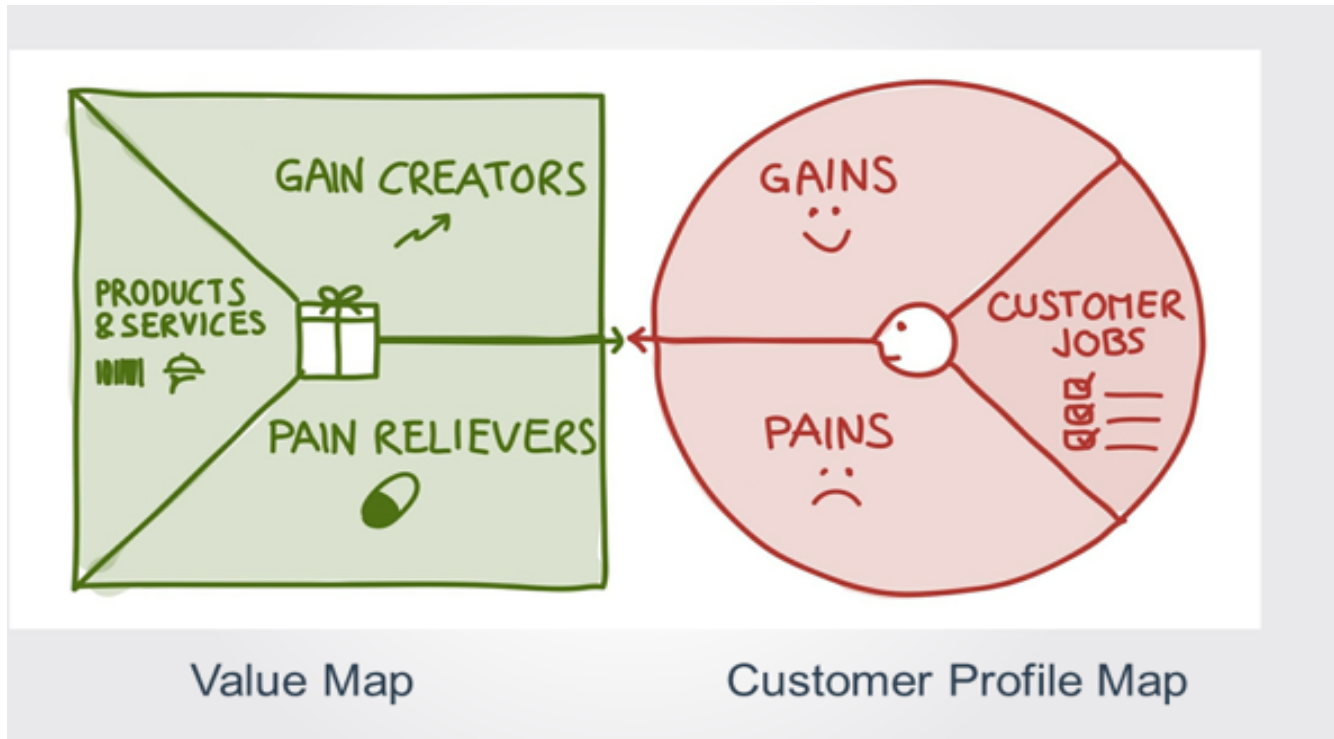
Je kunt bijvoorbeeld met 2 kleuren post-its werken!

Het Canvas model ziet er als volgt uit:



Aanbevolen start van het Canvas model is formuleren VOOR WIE je WAT betekent.

Een verdiepend model voor deze 2 elementen van Canvas is de Value Map/ Customer profile map:



4.1 Klantsegmenten/ Customer Profile

Wie is je klant?

Klantsegmentatie kent vele variaties. Het definiëren van klantsegmenten is vandaag de dag steeds moeilijker omdat consumenten zich niet meer zo makkelijk in hokjes laten indelen.

Traditioneel worden klantsegmenten veelal gedefinieerd volgens demografische factoren:

seks, leeftijd, gezinssamenstelling, inkomen, opleiding, werk.

Leeftijd: met welke generatie /gedragskenmerken dien je rekening te houden/zijn van invloed op aankoop gedrag (X/Y/Z).

Typisch voor mode en lifestyle is denken over smaakgroepen/assortimentsgroepen en modeniveaus.

Maar de termen “klassiek” “trend” passen niet meer bij de consument van nu en modeprofessionals zijn zoekend naar nieuwe groepsindeling.

Een veel gebruikte methode is om klantsegmenten te laten vertegenwoordigen door persona's: een archetypisch persoon met een naam, beschrijving van levensstijl en interesses en visualisatie.

Hoewel we liever niet over leeftijd praten bij doelgroepen is het toch verstandig om “generaties” mee te nemen in je doelgroepanalyse. Generatie X, Y en Z kennen totaal verschillende normen en waarden, mate van “digitalisation”. Er is zeker sprake van “overeenkomstig gedrag” binnen generaties als het gaat over timing van shoppen, digitalisering, social media. Doe er goed onderzoek naar!

Helaas is er over belang van duurzaamheid voor de in de mode gebruikelijke persona's nog weinig onderzoek gedaan. Enkele nuttige handvatten staan in het rapport “[Duurzaam richting 2030](#)”.

De methode van Customer Profile Mapping gaat op zoek naar de pains & gains van de doelgroep:

- welke jobs moet de klant vervullen?
- wat zijn de typische ergernissen of PAINS
- welke GAINS (wensen of benefits) is de klant naar op zoek?

Bekijk het filmpje:

<https://www.youtube.com/watch?v=ReM1uqmVfP0>

Aanvullende tips:

NB: Maak onderscheid tussen bestaande klant en doelgroep. Wanneer je het Canvas model gebruikt om de huidige situatie in kaart te brengen beschrijf dan je bestaande klanten.

Voor de gewenste/ doel situatie kijk je naar groepen die je WILT/ KUNT bedienen maar nu nog niet bedient.

Traditioneel is de retail een business-to-consumer markt. Welke kansen biedt nadenken over business-to-business?:

- in het business model kunnen één of meerdere segmenten gekozen worden
- bedenk ook voor wie je er NIET bent
- bij klantsegmentatie voor de toekomstige situatie is scenarioplanning van belang. Creëer diverse “what if” scenario’s over gedrag en voorkeuren van klantgroepen in de toekomst. Bijvoorbeeld: mate van belang van technologie en mate van belang van persoonlijke service. Hou hierbij rekening met trendvoorspellingen over consumentengedrag. Je klant van vandaag is niet de klant van morgen!

4.2 Waardepropositie

Welke waarde precies creëer jij voor jouw klanten?

Welk probleem los je op? (pain relievers)

In welke behoefte voorziet jij? (gain creators)

Maak onderscheid tussen actieve klantwensen: de pains en gains waarvan de klant zich bewust is, en de latente: de klant is zich (nog) niet bewust van een behoefte en mogelijke oplossing.

Voorbeelden van pains zijn: reistijd en parkeren, prijs, te weinig of juist te veel keuze, kennis van mode, duurzaamheid versus er trendy uit willen zien.

Een belangrijke pain reliever van het internet is de zoekfunctie en filter: klanten kunnen online gemakkelijk door een filter bij het juiste product uitkomen. Voorwaarde is wel dat de klant weet wat hij zoekt. Online vind je wat je zoekt, offline word je verrast. Hoe zorg jij in jouw winkel voor de combinatie zoekfilter door de collectie en verrassend adviseren? Empathie, creativiteit en oplossend vermogen zijn menselijke eigenschappen die een computer niet heeft. Zorg dat je die ontwikkelt en inzet.

“Service” wordt vaak genoemd als de toegevoegde waarde van de fysieke winkel. Maar wat precies is die service en hoe maak jij het echt persoonlijk? “Helpen kiezen, helpen kopen”, “leuker en gemakkelijker” zijn typische waarden van fysieke winkels. Onderscheiden op groot assortiment en prijs kan niet: online is de keuze reuze en de prijs altijd scherper.

Bepaal jouw toegevoegde waarde:

- Welke unieke service precies bied jij?
- Welke innovatieve business modellen bied jij naast “handel”: PAAS: Product as a service/tweedehands.
- Welke beleving en ervaring biedt jij die past bij de community?
- Waar geloof jij in? Consumenten willen graag kopen van bedrijven die een maatschappelijke visie hebben.
- Welke productgroepen bied je? En wat is je specialisme (category killer)?
- Verkoop je ook unieke producten? (bijvoorbeeld private label, maatwerk)
- Hoe zorg jij ervoor dat jouw mensen deskundiger kunnen adviseren dan hun online concurrentie, eventueel met technologie als hulpmiddel?
- Welke hybride klantervaring bied jij? Dit gaat niet alleen webshop maar over e-commerce in brede zin. Instagram-sales, click en collect, instore kiosk. Zie ook: kanalen.

Een goede waardepropositie omvat vanuit de klant gezien functionele, emotionele en economische waarden.

Vertaal je waardepropositie naar een missie, visie en DNA:

- Hema maakt het dagelijks leven leuker en gemakkelijker. Kernwaarden: prijs en design
- Fair Fashion for people who care (Mud Jeans)
- AH maaltijdboxes: vers / gemak / flexibel (geen abonnement)

Wanneer je een unieke waardepropositie hebt is de klant ook bereid hiervoor een meerwaarde te betalen. Prijsvechters bieden per definitie geen unieke waarde.

Na het formuleren van WAT voor WIE is het zaak de verbinding tussen de twee te maken:
Hoe ga je distribueren en communiceren met je klantgroep?

4.3 Kanalen

- Via welke kanalen bereikt de onderneming de klant? Fysieke distributie en kanalen.
- Hoe kan de klant bij ons aanbod komen?
- Op welke manier verkoopt de onderneming aan klanten?

(We beperken ons hier tot business-to-consumer kanalen).

In de “golden age of digital” wordt duidelijk dat het Canvas model ouderwets begint te worden.

De waardepropositie van *gemak* kan niet meer los gezien worden van het kanaal.

Immers: het in de winkel aanbieden van e-commerce waardoor collectie-aanbod groter wordt is zowel “een kanaal” als een “service”. Hetzelfde geldt voor click en collect, thuisbezorgen, verkopen via social media.

Hoogleraar retail en marketing Kitty Koelemijer stelt in een interview met BNR dat we de omzet in retail los moeten koppelen van de fysieke winkel en op veel meer touchpoints in de klantreis de klant moeten kunnen adviseren en helpen kopen.

De vierkante meters zijn op zich niet meer rendabel genoeg in het post-corona tijdperk.

Dit biedt ook uitdagingen voor onze teams van adviseurs: kunnen zij zich losmaken van de gedachte dat “promotie” er is om klanten naar de winkel te trekken (traffic) en dat de winkel er is om te verkopen (conversie en bongemiddelde?)

Kanalen:

- de fysieke winkel
- pop up stores/ tijdelijke winkels
- personal shopping thuis/ digitaal
- webshop (eigen of van anderen/ platforms)
- social media (insta en facebook sales)
- evenementen

Onderzoek en formuleer diverse customer journeys van jouw persona's. Waarom wanneer en hoe gaan zij shoppen? Wanneer kom jij met de klant in contact? Proactief of reactief? Wacht jij tot de klant vanzelf komt of activeer jij jouw klanten?

4.4 Klantrelatie

- Welke relatie dient de organisatie met specifieke klantgroepen op te bouwen?
- Hoe duurzaam is de relatie met klanten?
- Welke relatie bestaat er nu met klanten?

Relaties variëren van:

- Persoonlijk - verkoop komt tot stand door menselijke interactie (heeft gevolgen voor P&O)
- Dedicated - er is een vast aanspreekpunt binnen de organisatie
Self service – de klant bedient zichzelf/ kan zichzelf bedienen (heeft gevolgen voor routing/ signing/ beschikbaarheid van goederen – nieuwe technologie)
- Geautomatiseerd – welke technologie is nodig?
- Community - klanten kunnen lid worden van een groep – let op: wat biedt dat de klant?)
- Crowdsourcing – klanten hebben invloed/worden geraadpleegd over aanbod (bijvoorbeeld via de community)
- Co-creatie – klanten hebben invloed en beslissen mee over het uiteindelijke product.

Denk ook aan de mogelijkheden van City Marketing

De volgende stap is het bepalen van de mogelijke inkomstenstromen vanuit je business model (wat voor wie en hoe).

4.5 Inkomstenstromen

Op welke manier ga je geldstromen en inkomen genereren?

- Voor welke waardepropositie willen klanten betalen?

Traditioneel geldt in de retail dat de klant betaalt voor het product dat hij afneemt. In de toekomstige business modellen is de vraag voor welke andere onderdelen/waarden je ook geld mag/kan vragen?

Advies? Service? Beleving?

- Zijn er voor onderdelen van het bedrijf (kernactiviteiten) nieuwe afnemers te bedenken die voor inkomsten kunnen zorgen? Denk aan data...
- Wanneer en waar in de klantreis kan omzet gerealiseerd worden behalve in de fysieke winkel?
- Hoe ziet het verdienmodel van de onderneming eruit?

De winstgevendheid zal bepaald worden door de kostenstructuren van het bedrijf.

4.6 Kernactiviteiten

Wat zijn de voornaamste activiteiten van de onderneming voor een succesvolle waardepropositie?

Maak hierbij onderscheid tussen primaire en secundaire activiteiten, afhankelijk van je waardepropositie, kanalen en klantrelatie. Voorbeeld: wanneer je kiest voor dedicated personal service zal HR beleid, recruitment en training een kernactiviteit zijn.

Inkoop?

Productie?

Design?

Marketing?

Sales?

Technologie?

Innovatie?

Training?

Human capital management?

Logistiek?

Finance?

Netwerken?

4.7 Key Resources

Wat heeft het bedrijf allemaal nodig om het business model te laten slagen?

Welke fysieke middelen heb je nodig? (gebouwen, machines, IT, magazijnen, logistiek, voorraden)

Welke intellectuele middelen? (merkrecht, patenten, customer data base, know-how)

Welke menselijk kapitaal? (hoeveel medewerkers, welk opleidingsniveau)

Financiële middelen?

4.8 Kostenstructuren

De nieuwe retail business modellen vragen om steeds hogere investeringen in service, beleving en IT terwijl de revenue streams nog steeds gerelateerd zijn aan de verhandeling van het functionele product. Dit legt hoge druk op het verdienmodel.

Bedenk goed welke kosten je allemaal creëert door je nieuwe waardepropositie.

- Wat zijn de belangrijkste kosten binnen het business model?
- Wat zijn de duurste key activities en key resources?
- Waar zitten de grootste uitgaven?

Tenslotte kijken we naar de mogelijke samenwerking en partnerships. Samenwerking kan een van de oplossingen zijn om van de nieuwe business modellen ook verdienmodellen te maken.

Wie kunnen er allemaal actief een rol spelen? Welke afspraken kun je maken? Welke participaties en samenwerkingsvormen zijn mogelijk?

4.9 Key partners

De roep om ketensamenwerking is sinds de coronacrisis op een hoogtepunt. Het model van PUSH waarbij voorraden zo snel mogelijk de keten worden ingeduwd en het risico steeds lager komt te liggen is niet meer houdbaar en leidt tot risicovoorraden en margedruk bij de retail. Het model moet flexibeler en stakeholders moeten samenwerken. De implicaties hiervan liggen buiten de uitleg van het Canvas model maar hebben wel degelijk invloed op het business model. Alleen met strategische samenwerking kan de multibrand retail rendabel blijven.

Partners voor strategische samenwerking en het business model kunnen alle stakeholders zijn: alle partijen die belang hebben bij het voortbestaan van de onderneming.

- Leveranciers
 - Medewerkers (bekijk de medewerker als mede ondernemer)
 - Omwonenden (maatschappelijke betrokkenheid)
 - Producenten
 - Collega ondernemers (zelfde branche/andere branche/ winkelstraat)
 - Gemeente (City Marketing)
 - Branchevereniging
 - Scholen
 - Lokale Verenigingen
-
- Wie zijn de belangrijkste partners?
 - Welke rol spelen de belangrijkste partners?
 - Hoe kan de onderneming samen met partners succesvol zijn?

Het Canvas model in de praktijk

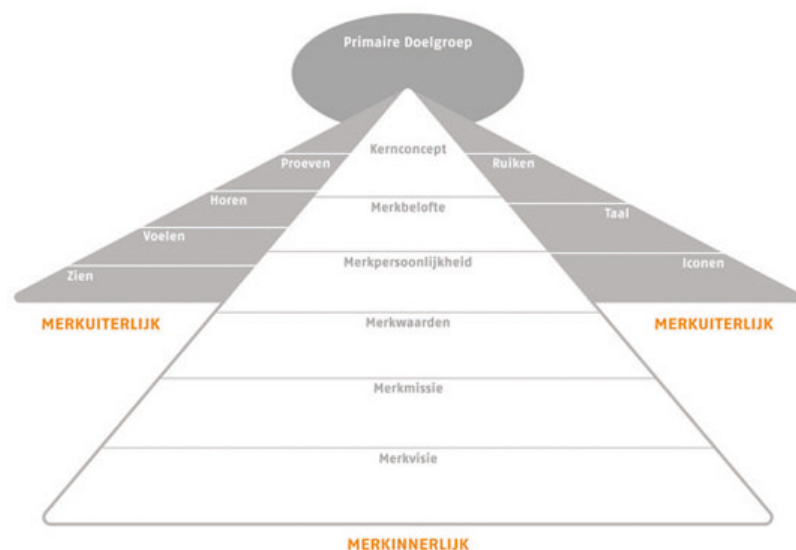
Het Canvas model kan jou als ondernemer helpen op verschillende manieren:

- Door het business model Canvas in te vullen voor je huidige activiteiten ontstaat inzicht in het huidige business model van jouw onderneming
- Vergelijk dit business model eens met je strategische plannen. Is je huidige business model in staat om jouw strategische ambities te ondersteunen, of dien je (op onderdelen) aanpassingen te verrichten aan je business model?
- Welke externe ontwikkelingen (trends, ontwikkelingen) vinden er in de omgeving van jouw bedrijf plaats? Waar raken deze trends en ontwikkelingen je business model Canvas? Met andere woorden: waar ben je op dit moment, of in de nabije toekomst het meest kwetsbaar? Uiteraard zal je strategie antwoord moeten geven op deze kwetsbare delen van je business model, 'wat ga ik hier de komende tijd aan doen?'
- Check op logica van je huidige business model en de interne consistentie ervan. Gebruik het business model Canvas om je huidige business model te verbeteren en de verschillende onderdelen nog beter op elkaar aan te laten sluiten, door per categorie te kijken welke ontwikkelingen er zijn kan de onderneming de waardepropositie bijschaven en de strategie structureel verbeteren.

Tip: print of teken het model op groot papier uit en ga aan de hand van een brainstormsessie per vlak werken met post-its. Je kunt flexibel door het model heengaan, nieuwe ideeën in een vlak hebben weer effect op andere vlakken. Plak en verwijder zo vaak je wilt. Er is geen vaste volgorde. Meestal start je met de velden Klantsegmenten en Waardepropositie.

5. Merkvorming en Merkvormgeving

De multibrand lifestyle retailer van de 21^e eeuw bouwt een “branded house” in plaats van “een house of brands”. Met de Merkwijzer van Ruud de Boer onderzoek je de ware identiteit van jouw onderneming. Het is een leidraad om op een gestructureerde manier in gesprek te gaan over het merkinnerlijk, merkouterlijk, de doelgroep en uiteindelijk de creatieve briefing. Je zoomt dus nog verder in op jouw organisatie dan bij het business model Canvas. De Merkwijzer kun je op twee verschillende momenten inzetten: als vervolg op het business model Canvas of als een aparte brainstorm om specifiek het merk uit te vergroten.



Brand design bestaat uit twee elementen:

Het vormen van merken: de mentale merkidentiteit -de kern en ziel van merk (DNA)

Het vormgeven van merken: De visuele merkidentiteit - beeldtaal o.a. bestaande uit het merklogo, kleurstelling, typografie, teksten, vorm, materiaal, lay-out en visuals.

Merkvisie > Toekomstbeeld markt en consument

Merkmissie > Hoe de merkvisie te realiseren

Merkwaarden > Wat maakt het merk waardevol

Merkpersoonlijkheid > Het merk als mens

Merkbelofte > Wat belooft het merk

Merk-kernconcept > Het merk in één woord

Over visie en missie zijn verschillende definities in omloop. Ook worden ze vaak door elkaar gebruikt. De discussie hierover is arbitrair. Wij maken vooral onderscheid tussen extern en intern:

Visie betekent volgens het woordenboek: de manier waarop je ergens naar kijkt en erover oordeelt, een weloverwogen mening over een zaak en hoe zich die zou moeten ontwikkelen.

Externe visie: de manier waarop je naar de externe omgeving kijkt, wat je voor mogelijkheden en invloeden ziet voor jouw merk/organisatie. Hierbij spelen trendanalyse, jouw mening over deze trends en mogelijke toekomstscenario's een rol.

Bijvoorbeeld: wat is je visie op de rol van leveranciers in de toekomst? Hoe belangrijk wordt technologie voor consumenten in de toekomst? Wat is jouw visie op leiderschap en organisatie in relatie tot je rol als werkgever? Waar geloof je in?

Interne visie/Missie: Wat wil je met je merk bereiken? Wat/wie wil je zijn? Hoe ga je dat verwezenlijken? Dit vertaalt zich naar de business strategie (zie business modelling).

Een zinvolle variatie op de Merkwijzer van Ruud de Boer is het Merkcanvas.

Hierbij is het model omgevormd van een 'piramide' naar een Canvas, zodat het een tool voor post-it's wordt. Daarnaast is in het midden van het canvas de doelgroep toegevoegd. Door deze kleine aanpassing sluit de Merkwijzer perfect aan op het business model Canvas.

Bron: Frankwatching.nl – bureau: DutchPortfolio

Wat is de basis van het merk?
Monolithische merkbasis, semi-monolithische merkbasis, endorsed merkbasis, multibranded merkbasis, singlebranded merkbasis

KERNCONCEPT De kern van het merk aan de consument Wat is de primaire associatie die de doelgroep heeft met het merk? Waar staat, in één (of twee) woorden, het merk voor?	PRIMAIRE DOELGROEP De mensen/consumenten om wie het gaat Wie zijn de afhemers? Waarom koopt en/of gebruikt men jouw product/dienst en niet dat van de belangrijkste concurrenten? Is er een verschil in de marketingdoelgroep (de gebruikers) en de communicatiedoelgroep (de beslissers, kopers en beïnvloeders)? Zo ja, waarin verschillen deze groepen?	TAAL De taal die het merk spreekt Wat typeert het merk vanuit de taal die het gebruikt? Wat zijn de wensen m.b.t. pay-off, tone-of-voice, begrippen of vakjargon?
MERKBELOFTE Belofte van het merk aan de consument Wat is de primaire belofte van het merk? Welke pay-off en/of headline gebruikt het merk nu in de communicatie?	werkelijke gebruikersgroep marketingdoelgroep communicatiedoelgroep focusgroep (of ikpersoon)	ZIEN De (typerende) zichtbare elementen Wat typeert het merk vanuit het zintuig zien? Wat zijn de wensen m.b.t. de huisstijl en beeldtaal rondom het merk?
MERKPERSOONLIJKHEID Het merk als mens (demografische aspecten, levensstijlaspecten en karakteraspecten) Wat is de huidige merkpersoonlijkheid? (het merk in termen van menselijke karaktertrekken) Wat is de gewenste merkpersoonlijkheid?	socio-demografisch persoonlijkheidskenmerken gedragskenmerken lifestyle typeringen	VOELEN De (typerende) tastbare elementen Wat typeert het merk vanuit het zintuig voelen? Wat zijn de wensen m.b.t. textuur, formaat, vorm of uitstraling?
MERKWAARDEN De merkwaarden (brand values) geven in een aantal kernwoorden waarde aan het merk Wat maakt het merk onderscheidend en waardevol voor de doelgroep? (samengevat in enkele kernwoorden) Geef een beknopte toelichting per merkwaarde?	TUSSENPERSONEN Winkels, franchisers, adviseurs en ambassadeurs Wat is de functie van het merk voor eventuele retailers/tussenpersonen? (bijvoorbeeld: corebusiness, exclusief merk, servicemerk, publiekstrekker, margenbringer, etc.)	HOREN De (typerende) hoorbare elementen Wat typeert het merk vanuit het zintuig horen? Wat zijn de wensen m.b.t. productgeluiden, verpakkingsgeluid, menselijk geluid of melodieën?
MERKMISIE Merkmissie (mission statement) is de opdracht de merkvisie te realiseren Hoe zal de merkvisie gerealiseerd moeten worden? Wat is het bestaansrecht van het merk? Is de missie intern gecommuniceerd, begrepen en als basis gebruikt voor alle activiteiten?	DE ARBEIDSMARKT Huidige medewerkers, potentiële werknemers, vrijwilligers, ondernemingsraad en vakbonden	PROEVEN De (typerende) eetbare en drinkbare elementen Wat typeert het merk vanuit het zintuig proeven? Wat zijn de wensen m.b.t. smaak, communicatie v.d. smaak, prieg, zuur, zoet, zout of bitter?
MERKVISIE Het toekomstbeeld van de markt en het merk en haar bestaansrecht Hoe ziet op lange termijn de markt eruit en welke positie kan het merk hierin innemen?	DE FINANCIËLE MARKT O.a. de aandeelhouders en banken	RIUKEN De (typerende) geur-elementen Wat typeert het merk vanuit het zintuig ruiken? Wat zijn de wensen m.b.t. productgeuren, omgevingsgeuren of menselijke geuren?
BOER, R. (2010). BRAND DESIGN		DUTCHPORTFOLIO.COM

MERKINNERLIJK

MERKUITERLIJK