

Nieuwe business modellen voor de toeristisch-recreatieve sector

Dubbelinterview met Herman Lier en Peter van Wijngaarden



*Bij NRIT Media verscheen onlangs **Nieuwe business modellen voor de toeristisch-recreatieve sector** van Herman Lier en Peter van Wijngaarden. Herman Lier beschrijft in dit boek de werking van het door hem gemodificeerde Business Model Canvas van Alexander Osterwalder. Met dit model kunnen organisaties inzichtelijk maken waarop ze haar middelen en activiteiten het beste kunnen inzetten om waarde te creëren. Het boek wordt afgesloten met een uiteenzetting van het Guest Experience Model® van Peter van Wijngaarden waarmee een optimale gast-/klantbeleving kan worden geregisseerd. Beide auteurs praten over hun boek met Ton Vermeulen.*

Herman Lier is onafhankelijk onderzoeker, adviseur, schrijver en hogeschooldocent Marketing aan de NHTV. Waarom ben je dit boek gaan schrijven?

"Sinds 2009 gebruik ik zowel in het onderwijs als in mijn adviespraktijk het Business Model Canvas van Alexander Osterwalder, een eyeopener omdat met dit model een heel bedrijf kan worden gevisualiseerd op een "schilderdoek". Bij het gebruik van het Business Model Canvas kreeg ik veel positieve reacties van studenten die voor het eerst zagen hoe een bedrijf werkelijk in elkaar steekt en ondernemers die hun businesscase ermee konden verbeteren. Maar studenten en ondernemers vonden het boek van Osterwalder best lastig in gebruik met onduidelijk en academisch taalgebruik. Dat kan anders, dacht ik en heb een boek gemaakt waarin op heldere wijze beschreven wordt hoe je het model kunt invullen met duidelijke voorbeelden vanuit toerisme en recreatie. Want voorbeelden uit de praktijk geven enorm veel houvast bij het werken met een Business Model Canvas."

Hoe kan het model bedrijven in deze turbulente tijden helpen?

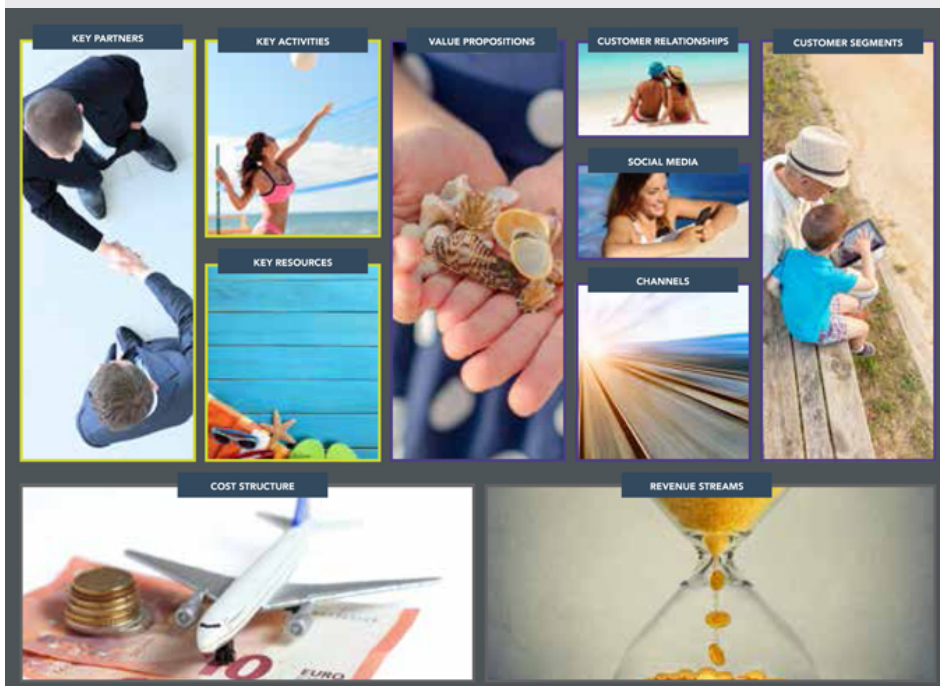
"Dat is heel simpel: 'Kies en wordt gekozen'. Als je als bedrijf kiest, wordt je vanzelf door de consument gekozen. En welke keuzes je moet maken, kun je heel inzichtelijk maken met het Business Model Canvas. Een voorbeeld van een bedrijf dat niet heeft gekozen is V&D, ze zijn 'stuck in the middle'. Zij maakten geen keuzes, iedereen was welkom maar niemand herkende zich meer in de V&D en uiteindelijk is het bedrijf over de kop gegaan. Veel bedrijven hebben een 'one fits all' probleem. Ze maken een product of dienst, zetten dat af en alle klantgroepen worden op gelijke wijze bediend. Of het nu mannen, vrouwen, jongeren, ouderen, bedrijven of individuen zijn, ze bedienen alle klanten op dezelfde wijze. Het



Business Model Canvas maakt inzichtelijk dat als je een klantgroep isoleert, je terug kunt redeneren hoe je deze klantgroep het beste kunt bedienen."

In het boek presenteert je een modificatie op het Business Model Canvas, wat is er nieuw aan jouw A New Business Model?

"Naast het taalgebruik dat ik heb aangepast, heb ik ook een extra bouwsteen toegevoegd. Waar Osterwalder spreekt over Channels (Kanalen) en reguliere marketinginstrumenten behandelt, denk ik dat er sinds 2010 een blok bij moet; de sociale media. Die sociale media bouwsteen is zo belangrijk dat deze in een huidig business model niet mag ontbreken."



Nog andere toevoegingen in het boek?

"Het boek is in eerste instantie een hulpmiddel om het model correct in te vullen, daarnaast is er in hoofdstuk drie een stappenplan uitgewerkt waardoor het een extra toepassingswaarde krijgt. Een sterke toevoeging is afkomstig van mede-

auteur Peter van Wijngaarden die met zijn Guest Experience Model® een actuele, diepgaande invulling geeft aan de Value Proposition als kern van het Business Model Canvas.”

Waarom moeten bedrijven met het model aan de slag?

"Omdat de One Fits All gedachte echt niet meer kan! Je kunt niet alle klanten met dezelfde boodschap benaderen. Met behulp van A New Business Model kun je op een overzichtelijke wijze de verschillende klant (groepen) individueel benaderen. Het nieuwe credo is volgens mij 'Personalisation is the new expectation'. Die individuele benadering kun je met het business model canvas tot in detail in kaart brengen."

Is het moeilijk?

"Nee, het is niet moeilijk, wel veel (denk) werk. De kracht van Business Model Canvas is dat letterlijk alle medewerkers kunnen meedenken. Ik heb tijdens sessies zowel van de secretaresse als van de financiële directeur ideeën gezien die het business model veel krachtiger maakten."

Heb je een voorbeeld?

"Ik werk met het model voor een prachtige golfbaan bij Harderwijk. Daar ziet men, zoals zoveel golfbanen in Nederland het traditionele businessmodel verdwijnen. Voorheen hadden golforganisaties wachtlijsten en aspirant leden, die bereid waren voor vele duizenden euro's certificaten e.d. te kopen om mede in de aanleg, exploitatie van de golfbaan te investeren. Ook bestond er onder golfers veel enthousiasme om lid te worden van de golfclub. Dat model is achterhaald. De bereidheid om grote investeringen te doen in een golfclub is vrijwel verdwenen. Golforganisatie 's bieden tegenwoordig zelfs aan om maandelijks te betalen voor het lidmaatschap en in lijn met voetbal- en hockeyclubs wordt ook nagedacht over het aanbieden van golflessen als onderdeel van het lidmaatschap. Ook blijkt de golfer steeds meer en beter te calculeren en wordt vaker gekozen voor het kopen van losse greenfees i.p.v. voor een jaarlidmaatschap. Door het gebruik van het Business Model Canvas kwam men erin Harderwijk op uit, dat het roer omgegooid moest worden en daarvoor staat de naamswijziging in Golf4All Harderwijk symbool. Laagdrempeligheid staat hoog in het vaandel van de golforganisatie nieuwe stijl en met haar nieuwe slogan 'Samen buitengewoon genieten' wil zij haar bezoekers maximaal ontspannen plezier bezorgen zonder enige schijn van een elitaire sportmogelijkheid aan te bieden. Er wordt veel gericht gestuurd op de verschillende typen klantgroepen en veel meer dan voorheen wordt aansluiting gezocht bij haar behoeften. Daarbij helpt het Business Model perfect. Vrouwen, dames in de leeftijdscategorie van 20-40 jaar moeten immers op een geheel andere wijze worden benaderd en bediend dan de 60+ jonggepensioneerde man."

Wat zijn valkuilen?

"Verschillende. De grootste valkuil is het verdienmodel niet realistisch invullen. Je moet als ondernemer gaan voor 'Return on Investment'. Simpel gezegd, wat kost het en wat levert het op! Valkuil is ook dat na enkele eerste sessies het model weer in de bureaulade verdwijnt. Het was fantastisch, we hebben veel leuke ideeën gekregen, maar dan gebeurt er niets mee. Dan kun je met het stappenplan, eventueel onder begeleiding van een derde, aan de slag."

Heb je een quick tip voor bedrijven?

"Bedrijven van nu zijn veel sneller aan bederf onderhevig dan tien jaar geleden. Gebruik daarom het Business Model Canvas frequent om de juiste keuzes te kunnen maken."

In het Business Model Canvas bepaalt de value proposition, waar de toegevoegde waarde van de producten en diensten worden gedefinieerd, in feite het bestaansrecht van de onderneming. In de toeristisch-recreatieve sector zorgt het creëren van een optimale gastbeleving voor onderscheidend vermogen en draagt daarbij in belangrijke mate bij aan de value proposition. Een model dat helpt bij het regisseren van een optimale gastbeleving is het Guest Experience Model® van Peter van Wijngaarden waarmee we verder praten. Wat was voor jou de aanleiding om dit model te gaan ontwikkelen?

"Ik zag steeds meer dat organisaties en dienstverleners in onze sector te weinig aandacht besteden aan het creëren van een goede beleving voor de klant. Terwijl dat in de gastvrijheidssector een basisvoorwaarde is. En met enkel beleving schiet je tegenwoordig vaak ook al tekort. De slag van belevingseconomie naar betekenisconomie is in volle gang."

Is beleving toevoegen moeilijk?

"Het erkennen dat je een emotioneel element moet toevoegen aan je product of dienstverlening is eenvoudig maar het daadwerkelijk creëren van een beleving of ervaring is een stuk lastiger. Ik zie heel vaak dat mensen vanuit enthousiasme gaan ondernemen maar zich niet afvragen welke beleving ze precies willen overbrengen naar de klant."

Hoe werkt het Guest Experience Model?

"Je moet eerst naar het fundament van je bedrijf kijken. Snap ik wat ik wil? Heb ik mijn visie en mijn missie scherp? Wat is mijn waardenpatroon en wat wil ik als experience concept aan de gasten meegeven? Belangrijke vragen zijn hier wat je aan de maatschappij wilt bijdragen en wat je in het leven van je gasten kunt betekenen. In feite de waarom-vraag uit de Golden Circle van van Simon Sinek. Het gaat hier niet alleen om beleving maar ook om betekenisgeving, de essentie van je bestaan."

Moet je dan als een filosoof aan de slag door veel en diep na te denken?

"Helemaal niet. Je moet jezelf vragen stellen en er intern juist veel over praten. Daarmee creëer je draagvlak onder je medewerkers die je belevingsconcept moeten voelen en uitdragen. Als je belevingsconcept heel dicht bij je eigen waarden staat en dat van je medewerkers, is het authentiek en ook heel makkelijk uit te dragen. 'Ik sta ergens voor en als jij als klant dat ook voelt, dan delen we iets.' Daar gaat het om."

Is een goede visie maken lastig?

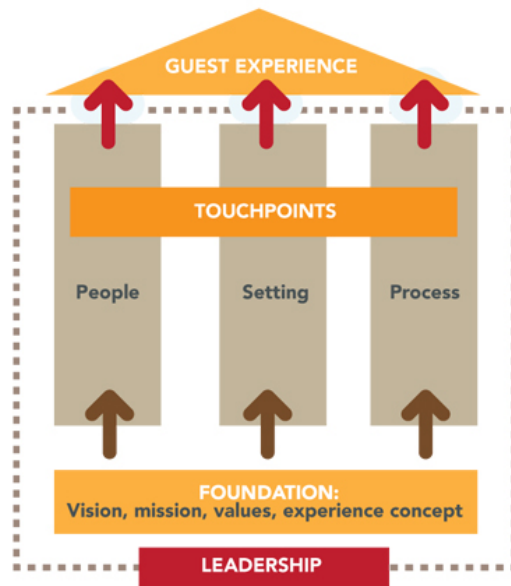
"Ik zie nog te veel visies die gewoon een marketingdoelstelling zijn. Bijvoorbeeld: 'Wij zijn over tien jaar de best verkopende...'. Een visie is een persoonlijke kijk op de maatschappij, op de mens of op je dienst of product. En die subjectieve kijk geeft sterk richting aan hoe je als aanbieder opereert. Een klassiek voorbeeld is de vergelijking tussen Lego en Barbie. Hun visie op 'spelen' verschilt wezenlijk van elkaar. Voor Lego is spelen construeren/bouwen, voor Barbie is dat identificatie. Allebei speelgoedfabrikanten met een heel andere visie op spelen en dus heel andere producten. Dan ben je vanuit een visie bezig. Zoals Apple de computer ziet als een verlengstuk van jezelf. Dan kom je tot heel andere computers dan wanneer je het puur als een technisch hulpmiddel beschouwt."

Heb je een wat kleiner voorbeeld?

"Ik heb laatst bij een grote kinderopvangorganisatie een ontwikkeltraject verzorgd en in een half uur hadden we de essentie boven tafel. Het fundament had bij hen te maken met hun ideologische achtergrond waar iedereen in staat moet zijn om te kunnen bijdragen aan de maatschappij. Daarmee onderscheiden ze zichzelf van alle andere kinderdagverblijven. In het boek heb ik de case van massagesalon Balanzz verder uitgewerkt."

Dan heb je het fundament gelegd. Wat is de volgende stap?

"Als je het fundament hebt, moet je onderzoeken wat de raakmomenten, zogenaamde touchpoints, zijn tussen je klanten en de organisatie. Zijn de klantcontacten in lijn met de uitgangspunten van het fundament? Of doen we iets dat niet klopt? Want de houding en het gedrag van je personeel moet wel passen bij jouw fundament. Je moet mensen in dienst hebben die je met een gerust hart kunt loslaten op de beleving van je gasten."



In het middenstuk van je model, bij de touchpoints, heb je het over people, setting en process. Wat bedoel je precies met process?

"Deze processen zijn geen backoffice processen. 'The hoops you have to jump through', zeggen ze bij Disney. Het zijn de praktische stappen die je klanten moeten ondernemen om van de daadwerkelijke diensten gebruik te kunnen maken. Een wachtrij, een garderobe, een parkeerterrein. Het zijn niet de onderdelen waar je als klant of gast je dure geld voor betaalt, maar ze vormen wel degelijk een raakmoment. Zeker als het negatief is kan het de hele ervaring breken. In onze sector worden die processen nog al eens onderschat en is de focus te veel gericht op de setting, zeg maar de zintuigelijk-waarneembare kern van product of dienst."

Wat zijn valkuilen bij de toepassing van het model?

"Een valkuil is dat je de toepassing van het model ziet als vervelende kostenpost en niet als investering die tijd en aandacht vraagt van leiding en medewerkers. Dat mensen doorgaan in de waan van de dag, dat ze zeggen, 'ik snap het, leuk model, en nu weer die mail beantwoorden'. Andere valkuil is dat mensen bang worden van de confrontatie met hun eigen bestaansrecht, of het gebrek daaraan. Ik heb meegemaakt dat bedrijven schrokken van het gebrek aan diepgang in hun propositie, dat die eigenlijk heel plat was."

En dan?

"Dan kun je nog steeds heel veel toegevoegde waarde bieden aan de maatschappij en aan consumenten. Vergis je niet, ik pleit niet voor overal zware diepgang. Maar vraag je wel af waarom je dit doet. Dan snapt ineens iedereen waarom ze om negen uur inklokken en om vijf uur weer uit. Of er dus voor kiezen om na vijven door te gaan en vanuit hun intrinsieke motivatie een stap extra zetten."

Nog andere valkuilen?

"Een andere valkuil is dat je als ondernemer vooral blijft denken in procedures, kosten, en beheersmaatregelen. Dan kan de invoering van dit model wel een belemmering zijn. Belevingswaarde is lastig te meten, hoewel niet onmogelijk. Maar ik beveel aan om als organisatie vanuit innerlijke overtuiging goed na te denken over je belevingspropositie, zelfs wanneer je het effect niet kunt of wilt meten. Het raakt aan je kern."

Samengevat

"Het Guest Experience Model® is een praktisch instrument om vat te krijgen op het bestaansrecht van een organisatie en dit te vertalen naar een betekenisvolle, belevingsgerichte propositie voor klanten of gasten. Daarmee vult het tevens een ruimte die Osterwalder in zijn Business Model Canvas niet heeft benoemd."

Bestellen

Het boek *Nieuwe business modellen voor de toeristisch-recreatieve sector* kost € 25,- (incl. BTW) en is via de store op www.nritmedia.nl te bestellen.

Topics: [Attractieparken](#), [Cultuur](#), [Dagrecreatie](#), [Toerisme](#), [Verblijfsrecreatie](#), [Wellness](#), [Zakelijk toerisme](#)

Trefwoorden: [ondernemen](#), [modellen](#), [businessmodellen](#), [alexander osterwalder](#), [klantbeleving](#)