

Zoektocht naar business-modellen voor de toekomst.



Onderzoeksverslag Dennis Waalderink, student Bedrijfskundige Informatica, in het kader van het project Future Store van het Saxion Kenniscentrum Design en Technologie
21 maart 2012

Voorwoord

Deze rapportage is een product van een het project Future Store van de minor Ambient Intelligence.

Zelf ben ik 2e-jaars student Bedrijfskundige Informatica op Saxion te Deventer.

Deze opdracht is in naam van het project Future Store voor de minor Ambient Intelligence, en ik zal het bedrijfskundige gedeelte in de Future Store onderzoeken en kijken of bestaande business modellen kunnen worden gebruikt in de toekomst.

Dhr. H van Leeuwen ondersteund mij in het projectmanagement en de bewaking van voortgang.

Dit rapport is, door omstandigheden, **geen afgerond rapport**. Toch geeft het een zekere denkrichting aan die ik de lezer niet wilde onthouden.

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	5
1.1 ACHTERGROND	5
2. ONDERZOEKSPLAN	6
2.1 ONDERZOEKSVRAAG.....	6
2.2 DEELVRAGEN	8
2.3 MET WELKE METHODE WORD ELKE DEELVRAAG BEANTWOORD.....	9
2.3.1 De deelvraag 'Nieuwe technieken'.....	10
2.3.2 De deelvraag 'Toekomstig winkelen'.....	11
2.3.3 De deelvraag 'Businessmodellen'.....	11
4. NIEUWE TECHNIKEN	12
4.1 TECHNIEK OF BUSINESS	12
4.2 SENSOREN IN DE KLEDING	12
4.3 DE KLEDING PRINTER	12
4.4 BODY SCANNER	13
4.5 TWEET MIRROR.....	13
4.6 DE DIGITALE PORTEMONNEE	14
4.7 Bezoek aan het Retail Experience Center te Waalwijk.....	15
4.7.1 Concept.....	15
4.7.2 Vernieuwend.....	15
5. BEPALING VAN TOEKOMSTIG WINKELLEN MIDDELS SCENARIOPLANNING.	16
5.1 IDENTIFICEER HET UITGANGSPUNT	18
5.2 IDENTIFICEER DE FACTOREN.....	18
5.3 IDENTIFICEER TRENDS DOORMIDDEL VAN DE DESTEP-ANALYSE	19
5.3.1 Demografie & Toekomstig winkelen.....	20
5.3.2 Economie & Toekomstig winkelen.....	20
5.3.3 Sociaal & Toekomstig winkelen.....	20
5.3.4 Technologie & Toekomstig winkelen.....	20
5.3.5 Ecologie & Toekomstig winkelen	21
5.3.6 Politiek & Toekomstig winkelen	21
5.3.7 Demografie & Concurrentie.....	22
5.3.8 Economie & Concurrentie.....	22
5.3.9 Sociaal & Concurrentie.....	22
5.3.11 Ecologie & Concurrentie.....	22
5.3.12 Politiek & Concurrentie	22
5.4 RANGSCHIKKEN OP IMPACT EN ONZEKERHEID	23
5.5 LOGICA'S BEPALEN	24
5.5.1 Twee trends op de assen zetten.....	24
5.5.2 Uitersten zoeken.....	24
5.5.3 Verschillende uitgangspunten	26
5.6 MAAK DE UITGANGSPUNTEN TOT SCENARIO'S	28
5.6.1 Scenario 1 Innovatie zorgt voor groei.....	28
5.6.2 Scenario 2 Duurzaam als redmiddel.....	30
5.6.3 Scenario 3 Vasthouden aan oude principes.....	31
5.6.4. Scenario 4 Flitsende markt.....	32

6. BUSINESS MODELLEN	33
6.1 INLEIDING BUSINESSMODELLEN.....	33
6.1.1 WAT IS EEN BUSINESSMODEL ?.....	33
6.2 WAT IS BUSINESS MODEL CANVAS ?	34
6.3 DIVERSE SCENARIO'S KRIJGEN EEN BUSINESS MODEL.	35
6.5 VORMGEVEN VIA CANVAS.....	37
6.5.1 <i>Businessmodel 2BeYoung</i>	37
8.1 BRONNEN	38
8.2 INTERVIEW 2BEYOUNG.....	40

1. Inleiding

Met deze inleiding wordt een overzicht gegeven van het rapport. Hoofdstuk 1 gaat over de achtergrond van het project. Hierna gaat hoofdstuk 2 over het onderzoeksplan en de bijbehorende (deel)vragen. Deze deelvragen zullen in een tekening te zien zijn en worden van links naar rechts opgelost met een voor ieder bijbehorende methode, dit is tevens de volgorde waarin dit rapport geschreven is. Er wordt in hoofdstuk 4 toekomstige technieken voor de retail/fashion branche bekeken en diverse technieken worden hier beschreven, hier wordt de 3^e deelvraag beantwoord.

In hoofdstuk 5 komt de scenario-analyse aan de orde. De uitkomst hiervan, de vier scenario's, worden gebruikt bij het bepalen van een toekomstig business model voor een fashion retailer

In hoofdstuk 6 worden de vier scenario's van het vorige hoofdstuk, gebruikt om een toekomstig business model voor een fashion retailer te ontwerpen. Hierbij wordt de laatste deelvraag beantwoord.

1.1 Achtergrond

De achtergrond van dit project is de minor Ambient Intelligence, bij deze minor staat onderzoeken centraal. Er kan binnen de minor worden gekozen voor verschillende projecten. Mijn opleiding sluit het best aan bij het project Future Store. Het project Future Store loopt al langer, ik kom als deelnemer in het project om een stukje van dit project te doen. De volgende onderzoeksvraag is opgesteld.

Tot welke nieuwe business modellen voor retailers in de fashion branche kunnen ICT toepassingen leiden?

Hier wordt een extra dimensie aan toegevoegd door ook macro-omgevingen van de fashion branche te gebruiken in dit onderzoek. Zo worden er niet alleen nieuwe technieken gebruikt, maar worden er verschillende scenario's gecreëerd om een beter beeld van nieuwe ICT toepassingen in de toekomst te krijgen.

2. Onderzoeksplan

Het onderzoeksplan bestaat uit een onderzoeksvraag, en uitleg hoe verder is omgegaan met het ontstaan van nieuwe vragen. De hoofdvraag wordt beantwoord door een aantal deelvragen, er zal eerst worden gekeken om de onderste drie deelvragen te beantwoorden en zo de bovenliggende twee deelvragen te beantwoorden. Vervolgens zal de hoofdvraag kunnen worden beantwoord, dit proces brengt tijdens het beantwoorden van de deelvragen veel informatie naar voren die relevant is voor het uiteindelijke doel.

2.1 Onderzoeksvraag

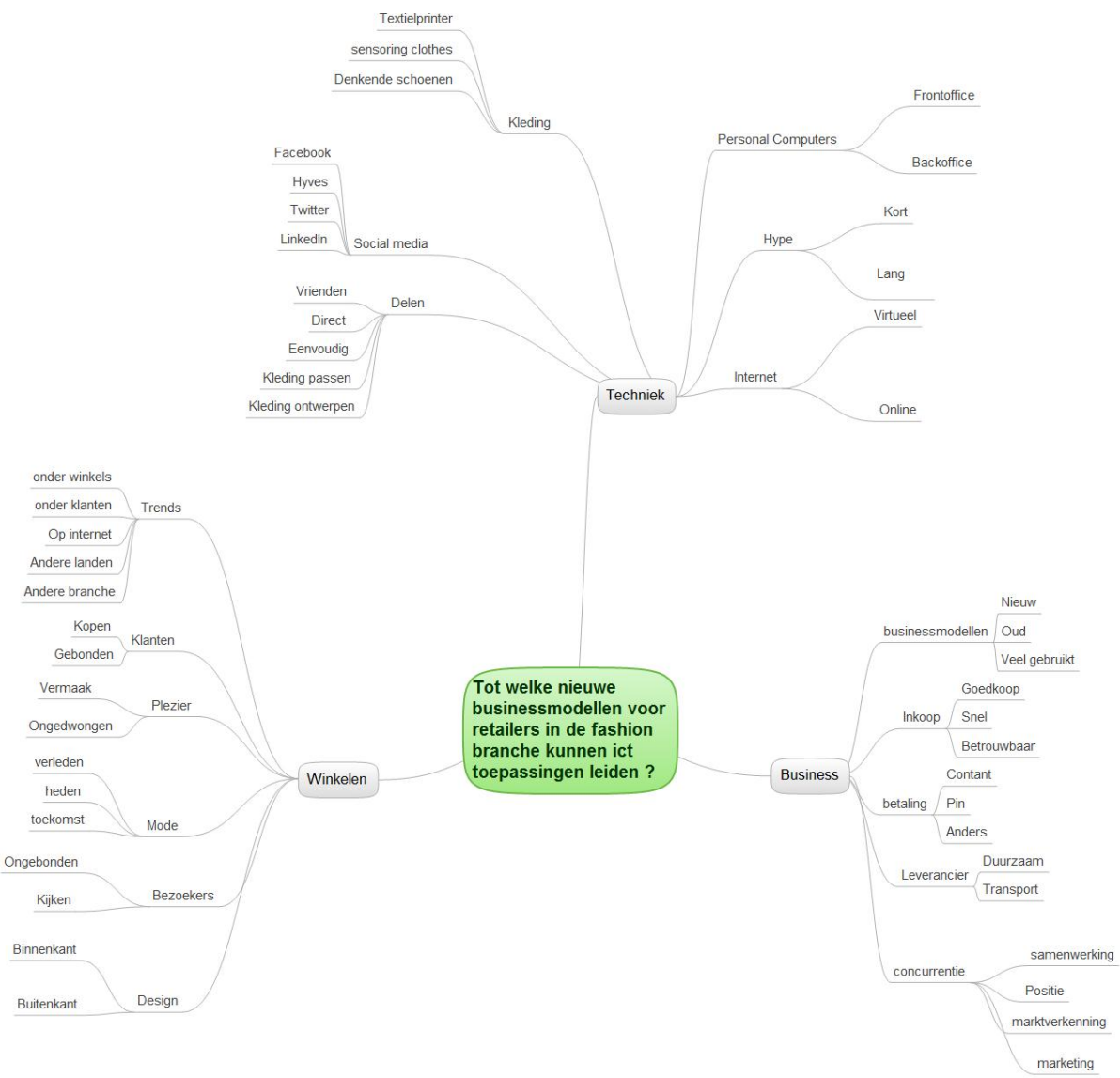
In *afbeelding 1.1* wordt de mindmap getoond waarmee de deelvragen zijn verkregen. Eerst is de onderzoeksvraag centraal gezet, vervolgens is gekeken naar wat er in de omgeving van de onderzoeksvraag leeft.

Eerst ben ik begonnen met brainstormen over de onderzoeksvraag. Zo is een hele opsomming van brainstormkretten gecreëerd.

Toen ben ik begonnen met groeperen van deze losstaande kretten, met het uitgangspunt dat er een paar groepen ontstaan waar ik alle kretten onder wil plaatsen.

Omdat er technische kretten worden genoemd heb ik gekozen om een groep techniek te maken waar deze "items" onder vallen. Hetzelfde is gedaan met business. De groep winkelen is een groep waar alle onderdelen komen die met het winkelproces te maken hebben behalve de technische en business aspecten. Wel moet gezegd worden dat er voor sommige items ook ruimte is in een andere groep.

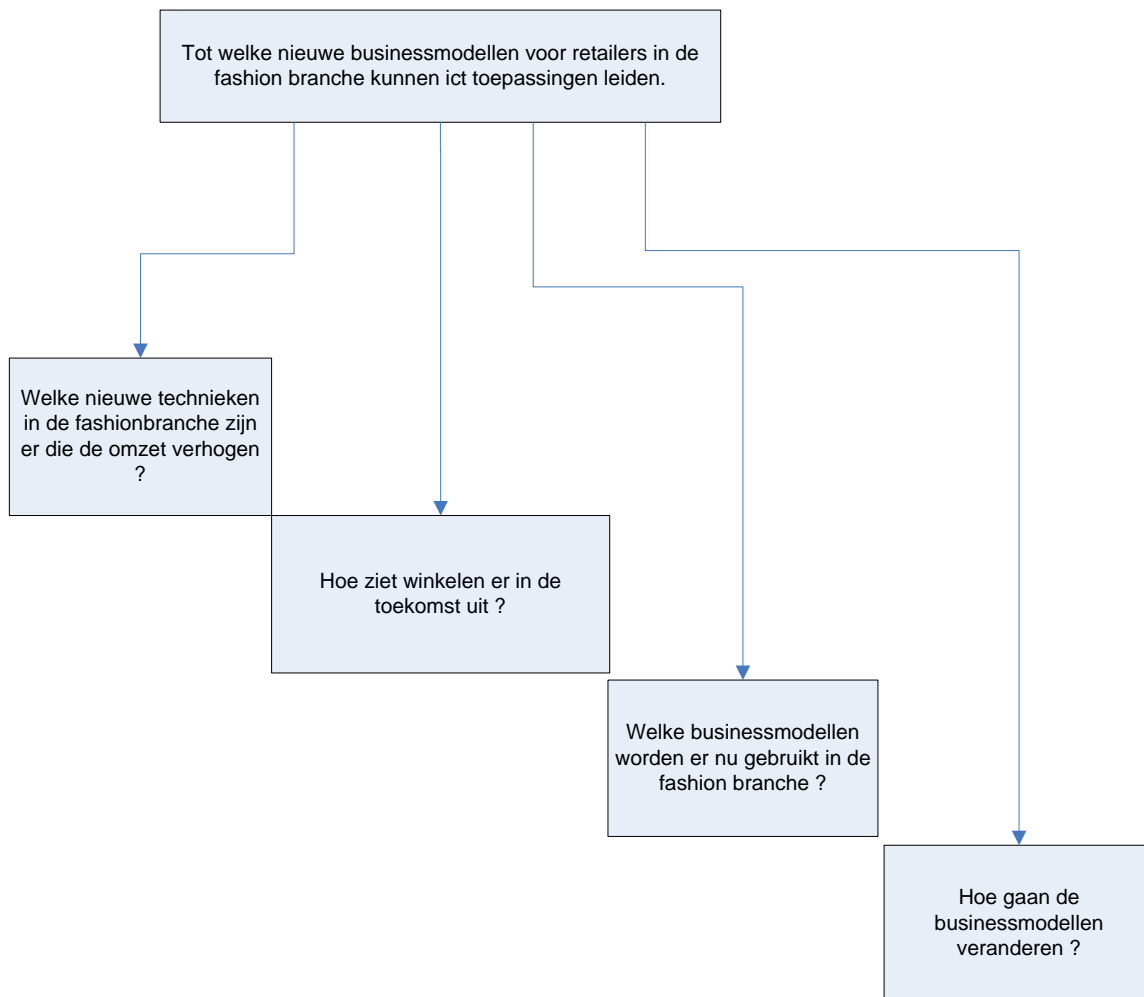
De mindmap is te zien in *afbeelding 1.1*



Afbeelding 1.1 Mindmap

2.2 Deelvragen

Om een duidelijk beeld te krijgen van de mindmap ten opzichte van het project, word deze verder verduidelijkt doormiddel van een ander diagram waar verder wordt nagedacht over de groepen. In *afbeelding 1.2* wordt een diagram getoond dat lijkt op de mindmap met groepen en zonder items, het verschil zit in de benaming van de groepen. Omdat het de bedoeling is dat de onderzoeksvraag wordt opgelost, zullen er van de groepen in de mindmap deelvragen moeten worden gemaakt.



Afbeelding 1.2 Verschillende deelvragen

Als het duidelijk is welke nieuwe technieken er voor de fashion branche zijn, en als deze helpen de omzet te verhogen, dan kan in de tweede deelvraag bekeken worden hoe 'toekomstig winkelen' er misschien wel uit gaat zien.

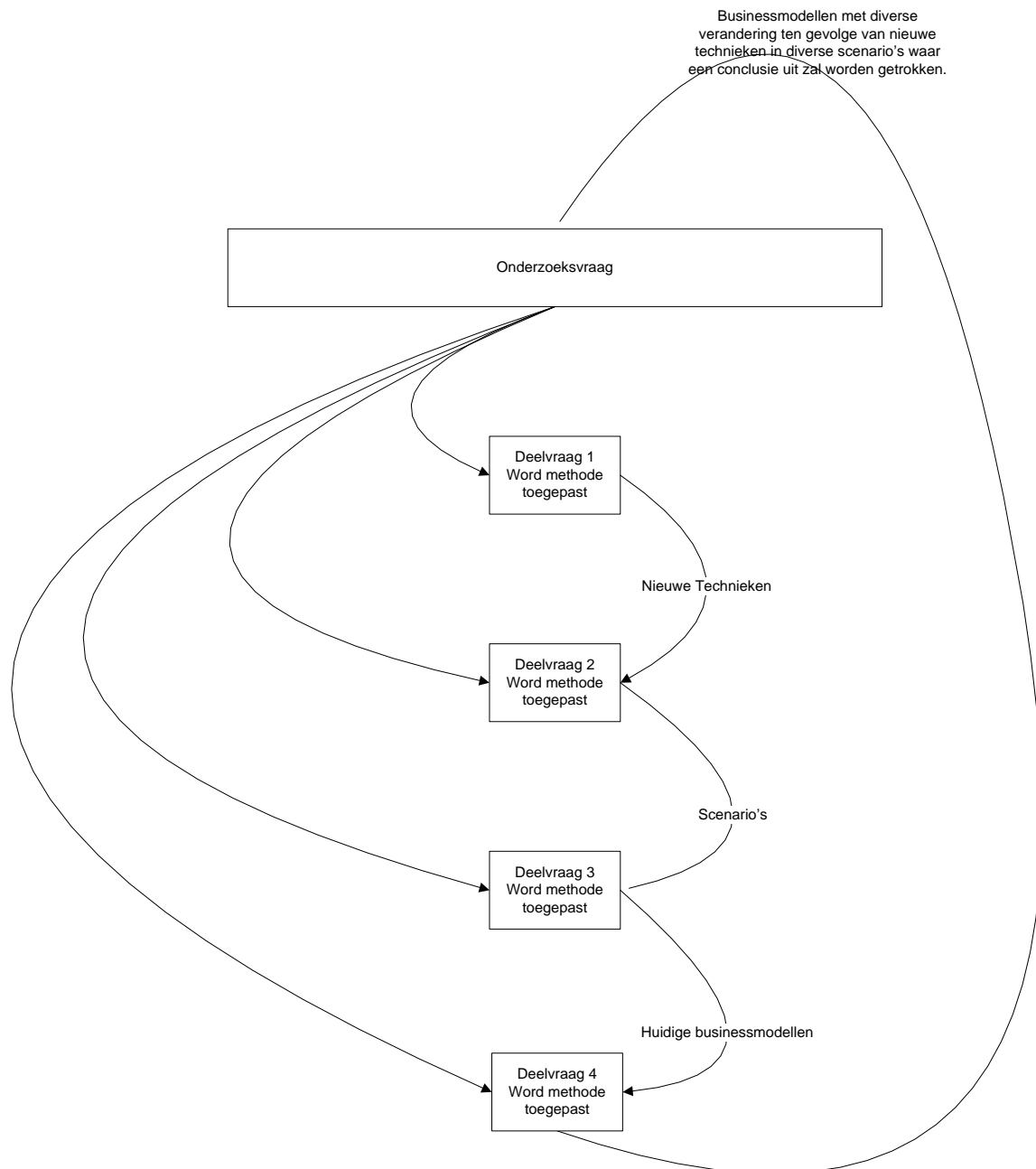
De tweede deelvraag is een overkoepelend beeld wat verkregen moet worden om de context te begrijpen, nieuwe technieken alleen kunnen geen beeld scheppen over het winkelen maar deze kunnen er wel bij helpen scenario's te maken waarin "het nieuwe winkelen" word bekeken vanuit verschillende invalshoeken.

De stappen zijn stapsgewijs uitgebeeld in *afbeelding 1.2* om zo te laten zien dat elke deelvraag informatie overerft in onderstaande *afbeelding 1.3* is het nog duidelijker te zien.

2.3 Met welke methode word elke deelvraag beantwoord.

De onderzoeksvraag is opgedeeld in drie deelvragen, deze deelvragen worden elk volgens een ander methodiek opgelost. Bij elke deelvraag word er dus gekeken naar de onderzoeksvraag en hier word een "antwoord" op gegeven.

De antwoorden worden steeds doorgegeven, zo krijgt deelvraag 2 antwoorden van deelvraag 1 en deelvraag 3 krijgt deze van deelvraag 2. Pas nadat deelvraag 3 is beantwoord kan gezamenlijk de onderzoeksvraag worden beantwoord.



Afbeelding 1.3 Onderzoek indeling

2.3.1 De deelvraag 'Nieuwe technieken'.

Techniek kan voor de retailers in de fashion branche een meerwaarde zijn, mits deze goed wordt ingezet. Om zo de concurrentie voor te blijven en de continuïteit van het bedrijf veilig stellen.

Denk hiervoor aan zoals vandaag de dag gebeurt in de vorm van het scannen van de barcode bij de afrekening, vroeger gebeurde alles handmatig wat leidde tot langere wachttijden en een ongecontroleerde verkoop van producten.

Wat in het verleden gebeurde om dit op te lossen is het volgende:

Omdat deze gegevens toch al gescand werden om te kijken wat het product kost, konden deze gegevens over het product ook worden opgeslagen om zo een beeld te krijgen van het moment van verkoop en de complete aantallen hiervan bijhouden voor het voorraadbeheer.

Tegenwoordig worden klantenkaarten gebruikt om punten te sparen en zo klanten te binden aan een winkel, deze "techniek" hebben veel winkels al in gebruik en is een vrij eenvoudige manier om mensen te binden.

Helemaal als het de combinatie van de informatie neemt:

Een klant besluit iets te kopen en laat zijn klantenkaart zien, deze wordt vervolgens gescand en de kleding wordt vervolgens gescand. Nu zijn alle gegevens van de klant bekend en ook de producten die hij op dat moment heeft aangeschaft.

Deze aankopen kunnen later weer in een andere vorm worden aangeboden aan de klant in de vorm van reclame via email, met als variabelen de kleding.

Ook zijn er producten voorzien van beveiliging zodat deze niet ongehoord en gezien kunnen worden meegenomen. Dit zijn zo even twee voorbeelden waarmee winkels het eigen gedrag veranderen om zo effectiever en zo inkomstenverhogend werken.

De gevonden technieken worden in hoofdstuk vier 'nieuwe technieken' gebruikt.

2.3.2 De deelvraag 'Toekomstig winkelen'.

Alles wat met de toekomst te maken heeft blijft onzeker, je kunt daarentegen wel voorspellingen doen om zo later keuzes te kunnen maken welke richting moet worden gevolgd. In dit rapport gaan wij voorspellingen doen voor de deelvraag in afbeelding 1.2 "Hoe ziet winkelen er in de toekomst uit?" Deze voorspellingen worden gedaan door middel van de methode scenarioplanning in combinatie met de Destep analyse. (marktgericht innoveren, 2011.) Verdere uitleg over de scenarioplanning staat in hoofdstuk vijf. Het doel is vier scenario's te schetsen en deze te beschrijven. De scenario's zullen verder in het verslag weer worden gebruikt in hoofdstuk zes 'business modellen'.

2.3.3 De deelvraag 'Businessmodellen'.

Om een business model te beschrijven zal het business model canvas volgens *Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010)* gebruikt worden. Dit model is een manier om business modellen een beeld te geven. Er is een gesprek gevoerd met een kledingwinkel waar een business model voor is gemaakt. Dit business model wordt als standaard voor dit rapport genomen. Vervolgens worden de scenario's uit hoofdstuk vijf erbij gevoegd en gekeken hoe het standaard model veranderd al zich bijvoorbeeld scenario 1 in de toekomst af gaat spelen.

4. Nieuwe technieken

Nieuwe technieken komen overal voor. We zien ze vaak niet eens meer. Deze technieken worden imbedded genoemd. Ze gaan op in de omgeving om zo een hulpmiddel te zijn zonder dat iets of iemand er last van heeft. De gevonden nieuwe technieken worden gebruikt om tijden het volgende hoofdstuk scenario-planning invulling te geven aan scenario's.

Tevens is in dit hoofdstuk een interview met een kledingwinkel gehouden om zo vragen te stellen over nieuwe technieken, en over meer algemenere vragen om in hoofdstuk zes hier een business model voor te schrijven.

4.1 Techniek of business

In elke branche zijn nieuwe technieken nodig, zo ook in de fashion branche zijn er nieuwe ontwikkelingen gaande. Voor dit rapport zoeken we technieken in de fashion branche die de omzet daadwerkelijk verhogen.

Vaak kijken ondernemers in de fashion branche anders tegen nieuwe technieken aan, ze laten vaak anderen het wiel uitvinden en uitproberen om vervolgens als het succesvol blijkt zelf de overstap te maken.

4.2 Sensoren in de kleding

Een toekomstgerichte techniek is kleding met sensoren erin verwerkt. Deze sensoren kunnen de gezondheid van de drager monitoren en als het eventueel nodig is hulp inschakelen.

Er zijn goede meetresultaten behaald door onder andere Philips.

Dit wordt momenteel op kleine schaal bij patiënten gedaan, waar het om een testfase gaat.

Als het grote publiek deze kleding zal gaan kopen om zichzelf te gaan monitoren dan komt er een gat in de markt vrij. Want hoe gaan we deze kleding verkopen? En hoe kunnen we mensen overhalen bij ons wat te kopen. (centexbel, 2011) (kennislink.nl, 2011)

Deze kleding zou in de toekomst goed kunnen worden verkocht, en kan een meerwaarde blijken voor niet alleen de fashion sector, maar ook in de zorg.

Deze sensoren kunnen ook voor beveiliging kunnen gebruikt, dit wordt tegenwoordig ook gebruikt doormiddel van detectiepoortjes.

De techniek gaat al verder, er zijn mogelijkheden om de bijvoorbeeld gestolen kleding terug te vinden via opsporingsapparatuur omdat de kleding sensoren bevat die uitzenden waar ze zitten.

4.3 De kleding printer

Wat als we zelf onze kleding konden printen? Kunnen we dit zelf willen doen?

Voor kledingwinkels en de fashion branche zou het beter zijn dat het in een kledingwinkel gebeurd. Als mensen thuis kleding gaan printen zou de fashionbranche hooguit de modellen kunnen verkopen middels een bestand waarin het ontwerp staat beschreven.

De techniek is al ver genoeg om een bikini te printen, en deze kan daadwerkelijk gedragen worden. (Shapeway, 2011)

4.4 Body Scanner

Voor de kledingwinkels is het belangrijk dat klanten zich prettig voelen ,om zo meerwaarde te creëren ten opzichte van de concurrentie. Een bodyscanner kan hier het verschil maken.

Een bodyscanner werkt hetzelfde als een bodyscanner op het vliegveld met een paar aanpassingen, zodat hij maten met een afwijking van een paar millimeter kan meten. Zodat er een melding komt welke kleding van welk merk en maat gekozen moet worden.

In Amerika wordt Mybestfit© al in diverse shopping malls als gratis dienst aangeboden, Vervolgens wordt de match gemaakt met de specificaties van maten van maten en pasvormen van verschillende merken.

MyBestFit© is ontwikkeld door Unique Solutions Design Ltd(Mybestfit, 2010)

4.5 Tweet Mirror

Een Tweet mirror is zoals de naam al doet vermoeden een spiegel, met een toegevoegde waarde dat er een “foto” van je kan worden gemaakt zodat je deze foto direct kan sturen naar je vrienden of familie. Om zo direct response te krijgen op je aankoop.

In Nederland is het de modeketen WE die deze als eerste heeft ingevoerd. Het bedrijf Nedap uit Groenlo is het bedrijf die deze techniek heeft ontwikkeld, en die deze zal gaan plaatsen in diverse winkels in het binnen- en buitenland.

Voor de klanten van Nedap Retail zijn er verschillende motieven om het product af te nemen. Er kan data over de klant worden verzameld, bijvoorbeeld e-mailadressen, maar het bedrijf, in dit geval de WE, kan met het versturen van een Twitter-bericht ook een eigen link of aanbieding meesturen.

De klanten die de Tweetmirror afnemen kunnen zelf besluiten wat er allemaal geïntegreerd wordt, een integratie met Twitter, Hyves, Facebook, of de mogelijkheid om een e-mail te sturen, mms of meer.

Voor consumenten is dit een gadget en een handig hulpmiddel, en voor retailers moeten deze techniek winstgevend zijn en voor continuïteit gaan zorgen.

Met de Tweet mirror kunnen consumenten kledingstukken aanpassen en foto's daarvan twitteren of mailen naar vrienden. Dit zorgt voor brand exposure buiten de winkel voor de retailer. De 'Tweet mirror' is ook een goede toepassing om klanten te trekken naar de webshop en de steeds groeiende Internet generatie te bereiken. (Nedap-retailmagazine.nl, 2010)

4.6 De digitale portemonnee

Draadloos betalen is erg gemakkelijk. Je haalt je digitale portemonnee langs een detector en je hebt betaald. En dat gemak is nu net het probleem...

Volgens antropologen nemen we op dit moment drie dingen overal met ons mee: onze sleutels, onze portemonnees en onze mobieltjes. Digitale portemonnees kunnen de laatste twee in één enkel gebruiksvoorwerp samenvoegen. In feite zijn de eerste pay-phones, speciaal voor telebankieren al op de markt. Zou dit definitief een einde maken aan contant geld en ook het gemak waarmee we geld uitgeven vergroten?

Veel bedrijven werken nu aan een universele digitale portemonnee. Geen wonder. De enige die belang heeft bij cash is de consument.

Een digitale telefoon is een chip in je telefoon waarmee je via "near-field communications" technologie kan betalen. Een soort draadloze chipknip dus. De kaart wordt van tevoren opgeladen worden met geld of kan later het geld bij de bank opvragen. De kaart verwerkt de betaling als je de kaart over de card reader



van een detailhandelaar beweegt. Dit systeem bestaat al voor vele jaren in Japan, maar de techniek wordt nu op veel meer plaatsen in de wereld uitgerold en verder ontwikkeld. De grote bedrijven van de mobiele telefonie en internet, zoals Apple, Nokia en Google zullen hierbij bedrijven uit de financiële wereld zoals Visa fel beconcurreren.

Omdat je mobiele telefoon doorgeeft waar je bent, kunnen bedrijven je locatie en uitgavepatronen registreren. Ze kunnen hierdoor het spoor van geld dat je tijdens een winkeluitje of avondje uit achterlaat, nauwkeurig traceren. Deze informatie is veel geld waard voor detailhandelaars. Zaken kunnen persoonsgerichte advertenties richten op individuele klanten als ze de winkel binnen stappen.

Het verdwijnen van contant geld heeft ook ernstige nadelen. Weliswaar stopt dan deze vorm van straatroof, maar de overheid en grote financiële bedrijven krijgen een allesomvattend inzicht in je financiële handel en wandel. De vraag is of we dat moeten willen. Ook zal het vermoedelijk niet lang duren voordat technisch handige criminelen draadloze methoden zullen ontwikkelen om digitaal zakken te rollen.

4.7 Bezoek aan het Retail Experience Center te Waalwijk

Het bezoek aan het REC is onderdeel van dit hoofdstuk. De verwachtingen waren algemene nieuwe ontwikkelingen en vooral experience te vinden. Maar zoals de naam al zegt is het retail, dus een breder begrip dan alleen fashion retail. Waardoor de echte toespitsing niet was te verwachten maar wel mooie algemene technieken voor meerdere branches.

4.7.1 Concept

Er is een ruimte door UNI-soft in het kantoorgebouw in Waalwijk gecreëerd, deze ruimte is gevuld met partners van UNI-soft: HP (computer), Afas(software), De Netwerkspecialist(beheer) zijn enkele partners die gebruik maken van deze ruimte.

En gebruik maken betekent hier het plaatsten van een “systeem” of voorbeeld situatie zoals het in de praktijk ook voorkomt.

Afrekensystemen, backoffice en beheersystemen zijn vooral computergericht. Ook infrarood scanners en calamiteiten beheersing zijn ten toon gesteld.

Als er een klant komt, dan neemt het REC contact op met een partner die er apparatuur heeft staan, deze laat vervolgens iemand komen die wat over het systeem kan vertellen.

4.7.2 Vernieuwend

Vooraf bestaande systemen worden tentoongesteld, het REC was voornamelijk nog opzoek naar nieuwe partners en manieren om nieuwe technieken binnen te krijgen.

Maar om echt nieuwe technieken tentoon te stellen aan bedrijven moeten deze technieken goed getest en gekeurd worden, iets wat veel tijd op zich neemt.

5. Bepaling van toekomstig winkelen middels scenarioplanning.

Om tot een antwoord te komen voor deze deelvragen worden diverse methodes gebruikt, de volgende deelvraag “*Hoe blijven mensen in de toekomst winkelen*” zal worden opgelost middels scenarioplanning.

Scenarioplanning is een manier om beslissingen te nemen, of om verschillende koersen te bepalen en hier later op in te spelen.

Door de onderstaande stappen te volgen komen er uiteindelijk vier toekomstige scenario's uit die elk een eigen richting hebben. Elke stap wordt hieronder ook nog eens in het kort uitgelegd de volwaardige omschrijving staat in de bron (www.markgerichtinnoveren.nl , 2011)

Scenarioplanning bestaat uit acht stappen,

Stap 1: Identificeer het uitgangspunt.

Het uitgangspunt is een startpunt vanwaar je ergens naartoe wilt.

Ook kunnen deze ook smal of breed zijn, een smal uitgangspunt is voor een beslissing die in direct of in de nabije toekomst moet worden genomen. Een breed uitgangspunt gaan vaak over algemene situaties waar keuze over de verdere toekomst kunnen worden genomen.

Stap 2: Identificeer de factoren die het succes of falen van de beslissing bepalen.

Van welke factoren hangt de beslissing af? Deze beslissing is het in de vorige stap opgestelde uitgangspunt.

Stap 3: Identificeer trends die van invloed zijn op de factoren uit stap 2.

Hier worden de in stap 2 verkregen factoren “gekruist” met de macro-omgevingen, deze macro – omgeving variabelen worden middels de Destep Analyse verkregen. Let op alleen de variabelen worden uit de Destep gehaald (demografie maakt hier ook deel van uit). Deze variabele was niet aanwezig in het standaard plan van scenarioplanning van (marktgerichtinnoveren.nl ,2011).

Stap 4: Rangschik de geïdentificeerde factoren en trends op impact en onzekerheid.

Trends die van invloed zijn op het uitgangspunt van stap 1, de belangrijkste zijn hiervan degene met de grootste onzekerheid of het gaat gebeuren. En de trends met de grootste impact op het uitgangspunt van stap 1

Stap 5: Bepaal de logica van de scenario's.

Het is nu tijd het fundament van de scenario's te leggen. Welke trends zijn bepalend voor de scenario's? Welke logica ligt er achter de scenario's? Deze logica vormt zich door de twee trends met de grootste impact en onzekerheid op twee assen te zetten

Stap 6: Vul de scenario's verder in.

De trends die we in de vorige stap hebben laten liggen komen nu weer aan bod. De trends met een lage onzekerheid (het is dus vrijwel zeker waar de toekomst naar toe gaat) en een hoge impact zullen in elk scenario terug moeten komen. Bij de invulling is het belangrijk de scenario's tot leven te brengen. Maak er een aantrekkelijk verhaal van.

Stap 7: Bepaal de implicaties van elk scenario voor het gekozen uitgangspunt.

Deze stap bepaalt de waarde van de opgestelde scenario's voor het heden. Welke keuze moet u nu maken om in de toekomst succesvol te zijn?

Stap 8: Selecteer de bepalende trends.

Voor dit onderzoek zijn dit een optionele stap, deze stap gaat over het afwachten en kijken wat de toekomst gaat doen. Iets waar dit onderzoek geen ruimte voor biedt.

In deze stap zouden er factoren moeten worden bepaald die extra in de gaten moeten worden gehouden om zo snel te reageren op verandering in de toekomst.

Scenario's geven de mogelijkheid nu reeds na te denken hoe een onderneming in de verschillende scenario's succesvol kan zijn. (marktgerichtinnoveren.nl, 2011)

5.1 Identificeer het uitgangspunt

Het creëren van scenario's begint met het opstellen van de kernvraag. Neemt men een smal uitgangspunt, dan wordt er antwoord gegeven op één specifieke vraag. Een breed uitgangspunt geeft antwoord op een meer algemenere vraag, iets wat voor dit onderzoek van belang is. De kernvraag die uit de onderzoeksvraag voortkomt is.

De deelvraag waarover we een vraag willen stellen is: *“Hoe ziet toekomstig winkelen eruit ?”*

Deze vraag gaan we iets omvormen om het algemener te krijgen. En om te zorgen dat het hoofddoel niet uit het oog wordt verloren. Er zou een verhaal komen te staan hoe winkelen eruit komt te zien, zonder dat de essentie (omzet maken) niet aan bod komt.

De volgende vraag vertelt wat over de omzet, handhaven/vergroten en over de toekomst iets wat bij een winkel gewenste informatie oplevert.

Hoe moet ik mijn omzet handhaven of vergroten in de toekomst ?

5.2 Identificeer de factoren

Identificeren van de factoren die ervoor gaan zorgen dat de beslissing zal gaan falen of dat het een succes wordt. Het gaat er vooral om welke antwoorden uit de toekomst worden gewenst om de goede beslissing te nemen.

Deze factoren worden geïdentificeerd door na te denken over hoe het uitgangspunt in stap 1 kan worden afgedekt met in het achterhoofd de deelvraag *“hoe ziet toekomstig winkelen eruit ?”*

Hoe blijven klanten in de toekomst winkelen ?

Deze vraag moet worden gesteld om helder te krijgen hoe toekomstige klanten tegen winkels en winkelen aankijken. Willen mensen nog wel de straat op om kleding te kopen, of gaan ze massaal online kleding kopen ?

Wat doet de concurrentie ?

Ook concurrenten zitten niet stil en zullen dezelfde vraag willen beantwoorden, als deze concurrenten zich opstellen als tegenstander in moeilijke tijden kan het voor beiden lastig worden.

5.3 Identificeer trends doormiddel van de Destep-analyse

Met de DESTEP-analyse worden de macro- omgevingsvariabelen, waarop een onderneming geen directe invloed uitoefent, geanalyseerd.

De macro- omgevingsvariabelen van de DESTEP-analyse zijn de volgende:

- Demografische factoren: zijn kenmerken van de bevolking
- Economische factoren: zijn kenmerken die de economie beschrijven
- Sociaal-culturele factoren: zijn kenmerken van de cultuur en leefgewoonten
- Technologische factoren: zijn kenmerken van de ontwikkeling
- Ecologische factoren: zijn kenmerken van de fysieke omgeving
- Politiek-juridische factoren: zijn kenmerken van overheidsbeslissingen

Afstemmen van het strategisch beleid op de bevindingen van DESTEP-analyse stelt een onderneming in staat om succesvol actief te zijn in haar omgeving (Intemarketing.nl,2010)

Bij de verschillende trends worden punten toegekend door mijzelf voor de mate van impact en de mate van onzekerheid, deze informatie zal in het volgend paragraaf 5.4 worden toegepast.

Uitgangspunt: Hoe moet ik mijn omzet handhaven of vergroten in de toekomst ?

Factor: Hoe blijven klanten in de toekomst winkelen ?

5.3.1 Demografie & Toekomstig winkelen

Er moet rekening worden gehouden met vergrijzing en het aantal ouderen dat toeneemt. Wellicht kan hier worden ingesprongen door ouderen te activeren om ook naar de toekomstige winkel te komen door middel van makkelijke hulpmiddelen die de drempel van toetreding doen verlagen. Er zit echter verschil in hoe oud iemand is en hou oud iemand zich voelt (Koopman,B, 2008). Als hier rekening mee wordt gehouden en gekeken welke mensen dit aangaat zal er voordeel uit kunnen worden gehaald.

Ook zullen jonge mensen (kinderen) worden steeds bewuster van kleding en winkelen. Het lijkt of het steeds belangrijker is er op jonge leeftijd mooi en modebewust eruit te zien.

impact=8, onzekerheid=2

5.3.2 Economie & Toekomstig winkelen

De groei van online aankopen is gestagneerd. Uit het sectorrapport, gepresenteerd door ABN Amro en CBW-Mitex blijkt dat consumenten zich steeds meer gaan richten op cross channel kopen. Dit kenmerkt zich door het runnen van een webshop in combinatie met een fysieke winkel. Winkelen wanneer het uitkomt, een uitgebreider online assortiment en een scherper online prijsniveau zijn de belangrijkste bedreigingen voor de fysieke winkel (*Abn-amro icm CBW Mitex, 2011*)

impact=8, onzekerheid=7

5.3.3 Sociaal & Toekomstig winkelen

Winkelen is een sociale bezigheid. Hierdoor word het een product wat kan worden gebruikt in combinatie met technologische ontwikkelingen in de vorm van delen met mensen die er niet "real life" zijn, maar vrienden waarmee je digitaal je aankopen kan laten zien. Zo wordt het mogelijk sociaal bezig te zijn als je alleen aankopen doet, echter zou dit per mens verschillen hoe dit word ervaren. (*Cor Molenaar ,2011*)

impact=5, onzekerheid=5

5.3.4 Technologie & Toekomstig winkelen

Technologie zal ongetwijfeld helpen een verandering te ontketenen aan het winkelgedrag van mensen, de huidige techniek geeft zich al volledig uit aan online bestellen van producten zodat mensen thuis blijven in plaats van naar de winkel om nieuwe kleding/schoenen te kopen. Het toepassen van de nieuwste technologie zal ervoor zorgen dat klanten geprikkeld blijven om te blijven winkelen. Zo zijn er al QR-codes, en tweet mirrors die zorgen dan klanten snel en gericht kunnen zoeken en passen. (*Cor Molenaar ,2011*)

impact=6, onzekerheid=7

5.3.5 Ecologie & Toekomstig winkelen

De omgeving of het milieu is een steeds belangrijker issue voor meer mensen. Als een onderneming groen blijkt en het product blijft hetzelfde dan een “minder groene” onderneming dan kan voor veel mensen dat het verschil maken en zullen zij zich als klant laten zien. Zoals in een artikel op de website van soeco.nl staat: Draagt de totstandkoming van een product bij aan het beschermen van de toekomst voor generaties die wij niet eens meer mee zullen maken? Oftewel put het de aarde niet uit, veroorzaakt het geen onomkeerbare negatieve gevolgen voor mens, dier en milieu voor nu en voor morgen? (*Soeco.nl, 2011*)

impact=4, onzekerheid=2

5.3.6 Politiek & Toekomstig winkelen

Als het gaat om wet- en regelgeving zal het de politiek zijn die hier het grootste aandeel in heeft. Klanten worden door de politiek beïnvloed door de koopzondagen te vermeerderen of door meer koopavonden af te schaffen. Ook heeft de politiek een aandeel in het samenwerkingsverband in de Europese Unie waardoor grenzen eenvoudiger worden om importeren of exporteren.

impact=8, onzekerheid=6

Uitgangspunt: Hoe moet ik mijn omzet handhaven of vergroten in de toekomst ?

Factor: Wat doet de concurrentie ?

5.3.7 Demografie & Concurrentie

Concurrenten zorgen voor een constante druk om te presteren in dezelfde branche, deze druk zorgt voor innovatieve ideeën. Om zoveel mogelijk mensen te bereiken en zo de concurrentie voor te blijven zullen uit alle lagen en leeftijdsgroepen mensen zitten waarvoor een concept te bedenken is waarmee deze mensen bereikt worden.

Impact=3 , onzekerheid=5

5.3.8 Economie & Concurrentie

Door de economische crisis zullen concurrenten die er slecht voorstaan bezwijken en de gezonde bedrijven zullen het uitzingen. Als er concurrenten zijn die er beter voor staan, en het blijkt dat het bedrijf zelf het niet zo goed doet dan zou moeten worden overwogen om te gaan praten en misschien een vorm van fusie te ondergaan.

Impact=7 , onzekerheid=5

5.3.9 Sociaal & Concurrentie

Het punt hiervoor over economische gebieden komt hier weer naar voren het zou een punt kunnen zijn om hier een dialoog aan te gaan, of om samen te gaan werken in moeilijke tijden.

Impact=6 , onzekerheid=4

5.3.10 Technologie & Concurrentie

Techniek van tegenwoordig word steeds geavanceerder, de bediening word steeds eenvoudiger. Om de concurrentie voor te blijven zal dit moeten worden aangegrepen en uitvoerig worden gecontroleerd.

Impact=6 , onzekerheid=7

5.3.11 Ecologie & Concurrentie

De wereld moet milieubewust worden. Nederland is een voorloper op dit gebied, voor veel Nederlanders zal het steeds vanzelfsprekender worden om te kiezen voor een winkel die milieubewust is in plaats van een controversiële winkel.

Impact=9 , onzekerheid=7

5.3.12 Politiek & Concurrentie

Elke politieke beslissing die van toepassing is op de concurrentie hoeft niet altijd van toepassing te zijn op de eigen business, zo zal het voordeel moeten komen van alvast investeren in groene energie en duurzame technieken, zodat er later niet verplicht moet worden investeert en zo de focus van het verkopen van kleding voorop gesteld kan worden.

Wat voor het bedrijf geldt, geldt ook voor de concurrent.

Impact=2 , onzekerheid=7

5.4 Rangschikken op impact en onzekerheid

Nu de trends zijn bepaald wordt het tijd om te kijken welke trends belangrijk worden geacht en welke trends minder relevant zijn. Er zullen trends zijn met weinig impact op het uitgangspunt, ook zullen er trends zijn met een hoge of lage onzekerheid.

In de vorige paragraaf 5.4 zijn de trends al beoordeeld op impact en onzekerheid doormiddel van een cijfer van 0 t/m 10. Deze beoordeling is naar eigen inzicht gedaan nadat voldoende informatie en onderzoek naar de betreffende trends is gedaan.

Verder zijn door drie andere personen, ieders uit de fashion branche, deze cijfers ingevuld, en hiervan is het gemiddelde genomen.

De cijfers zijn in het onderstaande assenstelsel in *afbeelding 1.4* ingevuld en met een kleur gemarkeerd.

Legenda

Trend 5.3.1 Winkelen/Demografie

Trend 5.3.2 Winkelen/Economie

Trend 5.3.3 Winkelen/Sociaal

Trend 5.3.4 Winkelen/Technologie

Trend 5.3.5 Winkelen/Ecologie

Trend 5.3.6 Winkelen/Politiek

Trend 5.3.7 Concurrentie/Demografie

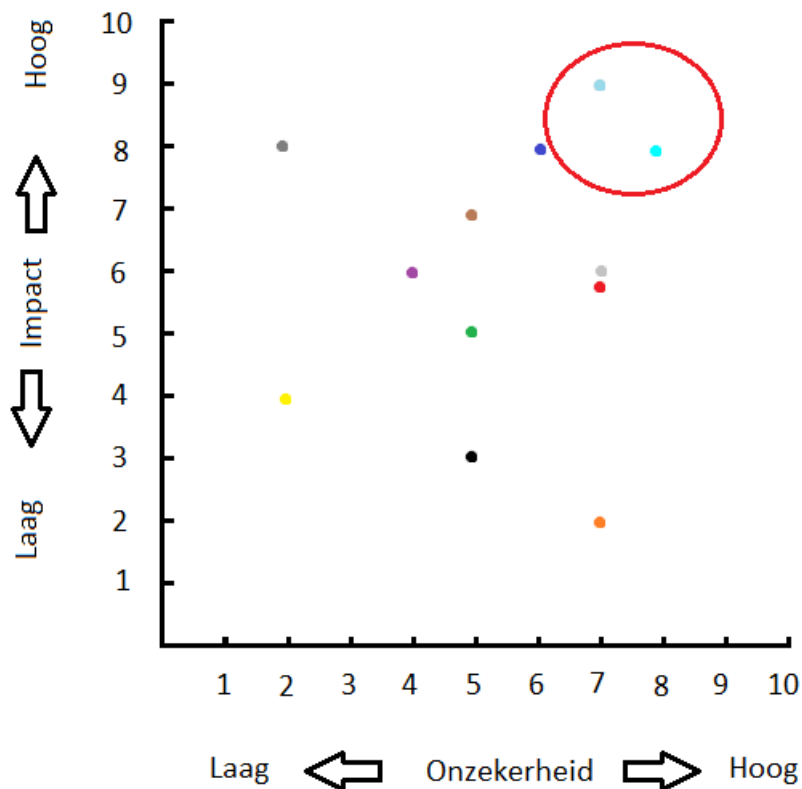
Trend 5.3.8 Concurrentie/Economie

Trend 5.3.9 Concurrentie/Sociaal

Trend 5.3.10 Concurrentie/Technologie

Trend 5.3.11 Concurrentie/Ecologie

Trend 5.3.12 Concurrentie/Politiek



Afbeelding 1.4

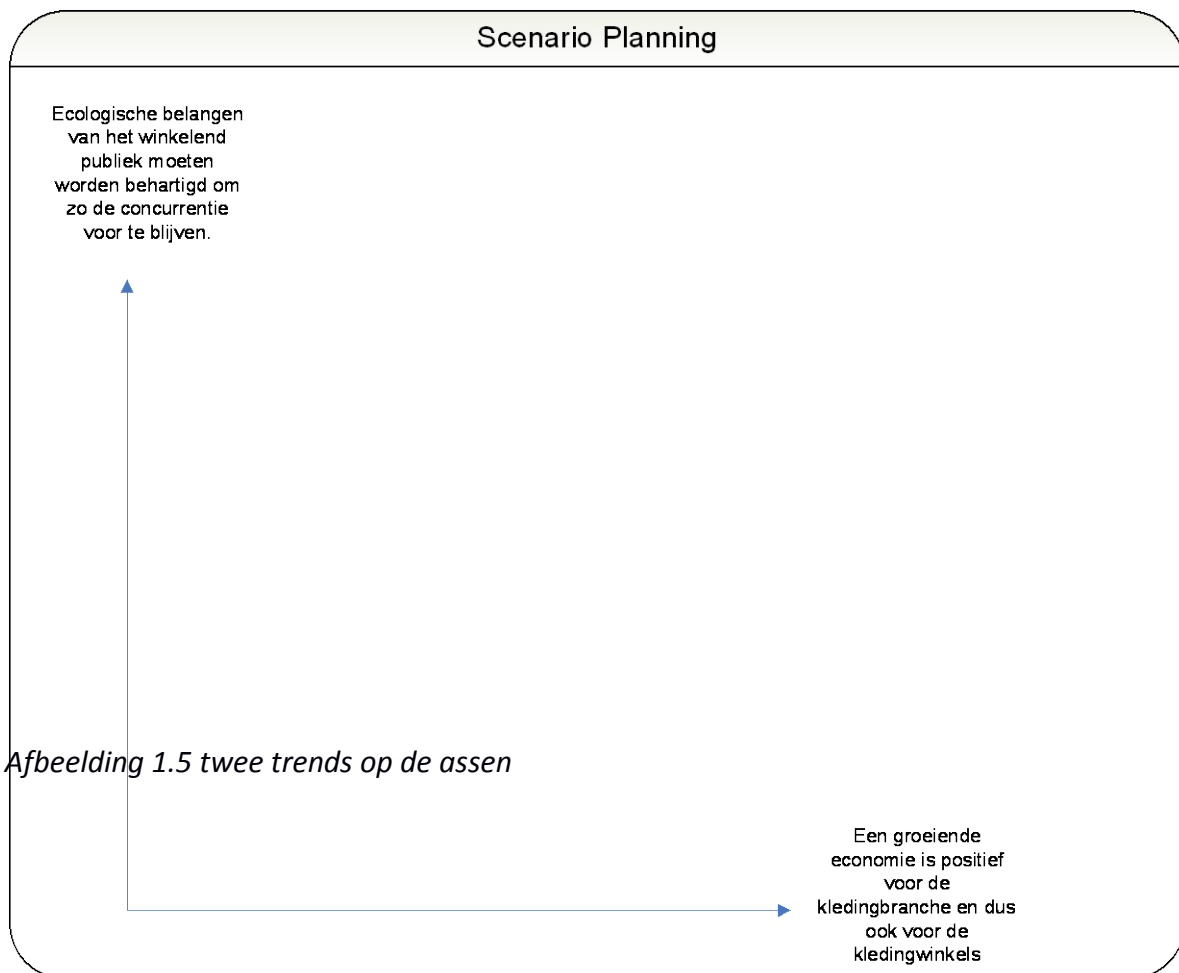
5.5 Logica's bepalen

Hier gaan we de logica's van de scenario's bepalen, ook wel fundamenten van de scenario's genoemd.

5.5.1 Twee trends op de assen zetten.

In de bovenstaande *Afbeelding 1.4* is te zien dat trend 5.3.2 en trend 5.3.11 het meeste impact hebben en tegelijk het meest onzeker zijn. Deze trends zetten we hieronder in een samenvattende zin zodat we deze kunnen gebruiken in het te maken schema.

1. Een groeiende economie is positief voor de kledingbranche en dus ook voor kledingwinkels.
2. Ecologische belangen van het winkelend publiek moeten worden behartigd om zo de concurrentie voor te blijven.



Afbeelding 1.5 twee trends op de assen

5.5.2 Uitersten zoeken

Als we de trend 5.3.2 Economie/Winkelen bekijken kunnen we twee uitersten ontdekken.

Trend 5.3.2: Een groeiende economie is positief voor de kledingbranche en dus ook voor kledingwinkels.

Uiterste 1: Bij een groeiende economie wordt er meer/sneller/duurder gewinkeld.

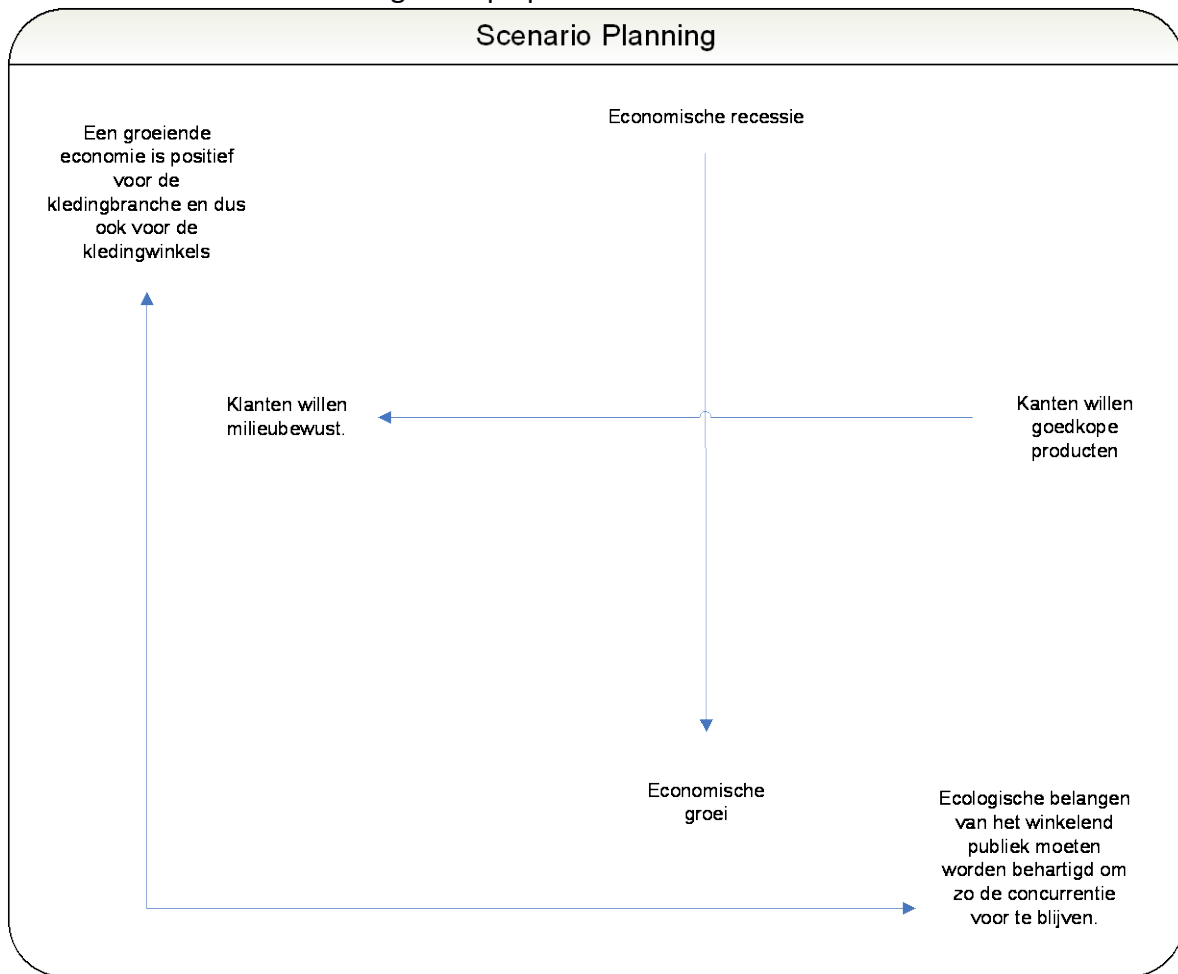
Uiterste 2: Bij een economische recessie wordt er minder gewinkeld waarbij er ook erg op de kosten wordt gelet.

Bij de trend 5.3.11 Ecologie/Concurrentie zijn er ook twee uitersten.

Trend 5.3.11: Ecologische belangen van het winkelend publiek kunnen worden behartigd om zo de concurrentie bij te blijven.

Uiterste 1: Klanten willen milieubewuste producten kopen.

Uiterste 2: Klanten willen goedkope producten.



Afbeelding 1.6 Uitersten op de assen plaatsen

Aan elk uiteinde staat een uiterste. Men kan in de volgende paragraaf kijken naar wat combinaties van trends en uitersten zullen opbrengen.

5.5.3 Verschillende uitgangspunten

Wat we hier doen is het combineren van trends op verschillende uitersten.

De trends zijn verkregen in paragraaf 5.3, de verschillende uitersten zijn in de voorgaande paragraaf 5.5.2 verkregen.

In *afbeelding 1.7* staat visueel afgebeeld wat hieronder in tekst staat beschreven. Hier worden de uitersten met elkaar gecombineerd, en hier wordt een conclusie uit getrokken.

1. Klanten willen milieubewust / Economische groei

Hiervan kunnen we zeggen, iedereen vindt het normaal dat milieubewust wordt gehandeld door de fashion branche. Ook zorgt de groeiende economie voor financiële ruimte zodat deze milieubewuste manier van werken mogelijk is.

Uitgangspunt 1: Economische groei biedt plaats voor innovatie.

2. Klanten willen milieubewust / Economische recessie

Dit uitgangspunt heeft te maken met een economische recessie. Deze recessie zorgt voor problemen en uitdagingen. Verder is dit uitgangspunt een milieubewustheid een issue.

Uitgangspunt 2: Duurzaam als redmiddel.

3. Klanten willen goedkope producten / Economische recessie.

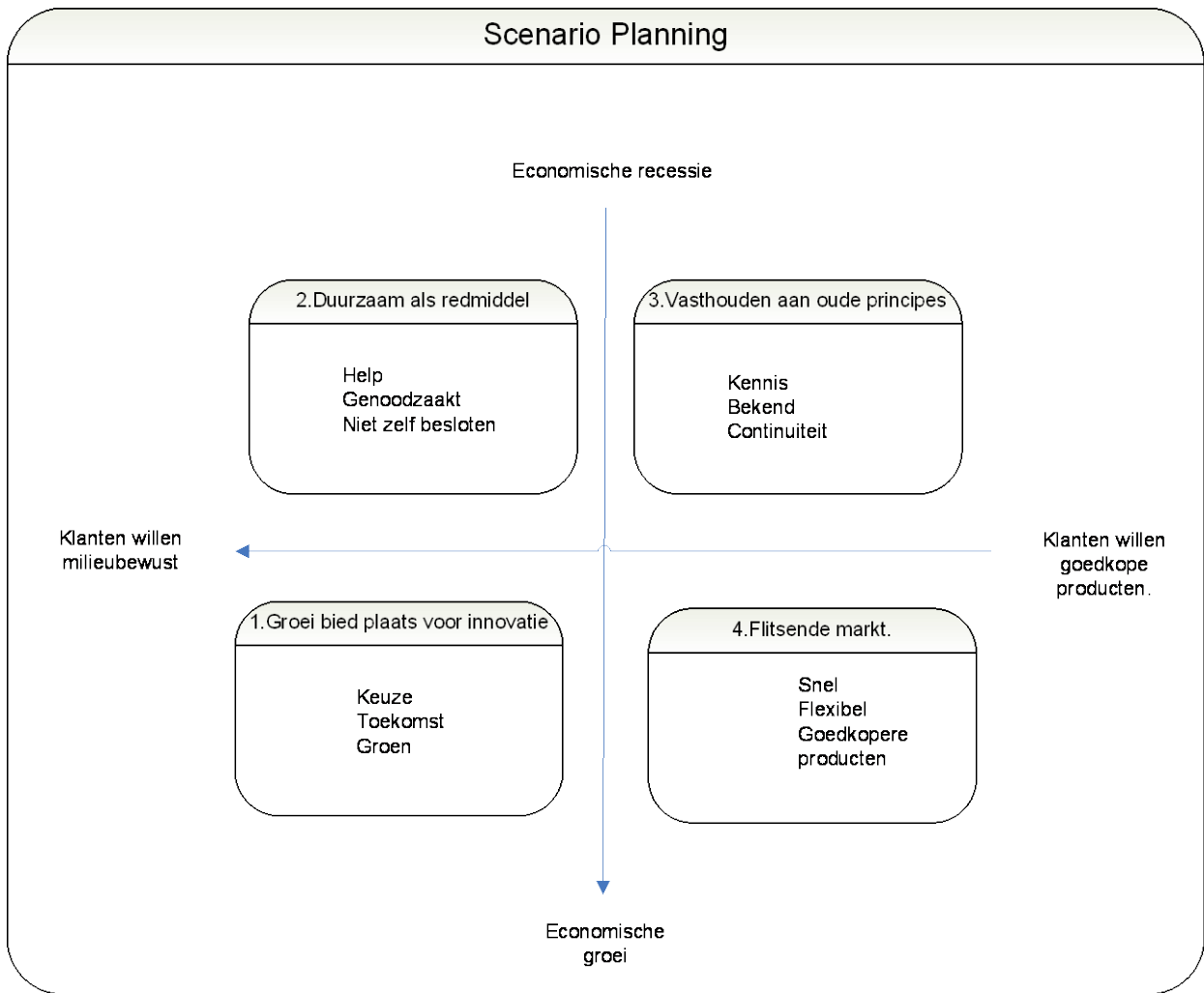
Mensen kiezen voor goedkope producten, door de economische recessie zijn deze producten slecht leverbaar. Wel blijft de oude manier van handelen doorgaan.

Uitgangspunt 3: Vasthouden aan oude principes.

4. Klanten willen goedkope producten / Economische groei

Hier kunnen we zeggen dat er geen beperkingen zijn. Er wordt niet gelet op het milieu, omdat veel grote landen dit toch niet doen en Canada er recent nog is uitgestapt. Wel groeit de economie en wordt er veel geëxporteerd en geïmporteerd. Alles gaat snel in dit uitgangspunt.

Uitgangspunt 4: Flitsende markt.



Afbeelding 1.7 Combineren van trends en uitersten.

5.6 Maak de uitgangspunten tot scenario's

Er zijn ook trends waar tot nu toe niets mee gedaan is. Dat zijn alle trends die niet rood omcirkeld op de *afbeelding 1.4* in paragraaf 5.5 staan. Deze trends komen nu terug, als de onzekerheid van de trends laag is dan zouden deze in elke scenario terug moeten komen. De wat meer onzekere trends kunnen in sommige scenario's voor komen.

5.6.1 Scenario 1 Innovatie zorgt voor groei.

Nieuw innovaties op het duurzame gebied worden in deze tijden van economische voorspoed eenvoudig aanvaard door winkeliers en consumenten. Dit komt omdat er op dat punt de financiële middelen aanwezig zijn en ook in de toekomst zullen blijven.

Investerings die moeten worden gedaan om een duurzaam bedrijf te worden zijn eenvoudiger te financieren omdat banken niet bang zijn en gewoon geld verstrekken.

Martin komt thuis van een dag hard werken in de bouw, Martin woont in Almelo maar zit momenteel op de bouw in noord/oost Groningen. Deze voorheen afgelegen plek krijgt een compleet nieuwe wijken met nieuwe energievoorzieningen. Duurzaamheid heeft een hoge plek gekregen in de samenleving, iedereen vindt dat duurzaam moet worden omgesprongen met materialen en middelen.

Als Martin thuis komt doet hij altijd de auto direct aan het stroom en bekijkt de stand van de stroommeter, hij heeft namelijk zonnecollectoren het dak van zijn huis en schuur om in zijn eigen stroomvoorziening te voorzien. Veel van deze energiezuinige oplossingen worden gestimuleerd door de overheid, deze worden in de vorm van subsidie 'terugbetaald'.

Alle nieuwe technieken zullen duurzaam en ecologisch worden uitgevoerd, om zo milieubewust en kostenbesparend te zijn op lange duur.

s 'Avonds als het koopavond is gaat hij met zijn vrouw naar het centrum waar veel verschillende winkels zitten. De kledingwinkel waar ze heen gaan is één van de velen die over een bodyscanner beschikt.

Een bodyscanner is niet meer weg te denken uit de kledingbranche. Nooit meer de verkeerde maat kleding aantrekken maar direct de goede maten voorgeschreven krijgen. Deze maten worden per merk gegeven en de nieuwste mode wordt qua maten meegestuurd door de kledingleverancier.

Zo gaat het kledingpassen sneller en gericht.

Nieuwe technieken worden bedacht om het winkelen een nieuwe dimensie te geven, hierbij wordt gedacht aan het zelf ontwerpen van kleding, en deze vervolgens in een kledingwinkel te laten "afdrukken" middels een 3d printer voor textiel.

Deze technieken zorgen voor een andere kijk op het winkelen en zullen het hele winkelconcept veranderen. Winkelen is niet langer een verplicht ding waar een ieder aan moet deelnemen. Er zullen matenscanners komen om de convectiematen op te nemen van de klanten om zo een perfect passende kleding te printen.

Winkels zullen personeel aanstellen om nieuwe technieken in de winkels aan ouderen uit te leggen. De ouderen van de toekomst zijn meer en actiever bezig met nieuwe ontwikkelingen. De winkel hoopt zo de ouderen, die gelden als een belangrijke klantengroep, ook aan zich te binden.

In verschillende winkels is er nog fysieke kleding te koop, het is echter ook mogelijk om ontwerpen te kiezen en deze te laten printen. Voor deze optie kiest Martin.

Nadat de maten zijn opgenomen kan er een kledingontwerp worden uitgekozen. Deze kledingontwerpen worden door verschillende merken naar de betreffende winkel gestuurd. Als de keuze is gemaakt kan het kledingstuk in de winkel worden geprint.

Het printen neemt nog even tijd in beslag, maar deze winkel beschikt over een loungebar waar gezellige achtergrondmuziek klinkt en er kan wat worden gedronken totdat de kledingstukken klaar zijn.

Fashion bedrijven krijgen te maken met consumenten die de vraag naar duurzame producten vergroten, ook verlangen ze dat de producten op een compleet duurzame manier van grondstof tot eindproduct worden gemaakt en getransporteerd. Dit betekent voor de meeste business modellen in de fashion branche al een complete make-over.

Nu moeten ze alleen nog afrekenen, dit gebeurt door je mobile device langs een cardreader te houden, dit is de digitale portemonnee. Het is een soort draadloze chipknip waarbij er tevoren geld op kan worden gezet, of tijdens de transactie een machtiging wordt gevraagd.

Ook de nutsvoorzieningen van de winkel wordt milieubewust verkregen. Geen verspilling van grondstoffen, water en energie.

Er zouden zonnecollectoren op het pand kunnen worden geplaatst die voor de nodige energie kunnen gaan zorgen. Politiek gezien wordt alles gesteund en gesubsidieerd, er zijn veel gemeentelijke en provinciale gelden voor om alle duurzame projecten financieel te ondersteunen. Er zal streng worden gecontroleerd op vervuiling en verspilling. Het winkelend publiek wil graag aan elkaar laten zien hoe goed ze het met elkaar en de natuur voor hebben.



Martin en zijn vrouw hebben gekregen wat ze wilden en gaan nu weer naar huis.

5.6.2 Scenario 2 Duurzaam als redmiddel.



De economische recessie zorgt bij veel winkeliers voor slapeloze nachten. Moeilijke tijden kunnen worden overwonnen door goede beslissingen.

Deze beslissingen liggen niet altijd voor de hand, maar wel word er soms in de juiste richting gedrukt door de samenleving. In dit scenario kiezen mensen en overheid voor een duurzaam leven, iets waar je als bedrijf niet altijd voor kiest maar gewoon in mee moet gaan. Duurzaam in een economisch slechte tijd lijkt een verlies/verlies situatie.

Het is echter een extra groot probleem voor de financieel zwakke bedrijven die niet veel eigen vermogen hebben en/of al veel schulden hebben. Deze bedrijven moeten nadenken over hoe ze groen en verantwoord kunnen gaan werken.

Nieuwe producten zorgen tenslotte voor een nieuw klantensegment dat wordt aangeboden. Mensen die milieubewust zijn geworden, maar ook mensen die dit stadium al voorbij zijn en duurzaam al als de standaard zijn gaan zien.

Niet de hele winkel hoeft groen duurzaam en milieubewust te zijn, er kunnen via technologische ontwikkelingen al kleinigheden worden gedaan om de winkel een groen aanzicht te geven. Bijvoorbeeld een scanner die de barcode scant en laat zien in welke mate het product duurzaam is, en exact elk detail van de bron tot aan het schap laat zien om zo inzicht te krijgen in de afgelegde route van het product. Grote technische investeringen zijn voor veel bedrijven al niet meer mogelijk en er zouden kleine slimmere investeringen moeten worden gedaan om de continuïteit te waarborgen.

Het verkrijgen van subsidies voor duurzaam ondernemen is geen optie, de economie zit in een crisis en de politiek staat met de rug tegen de muur. Subsidie voor duurzame projecten of aanpassingen aan een winkel is niet mogelijk omdat er moet worden bezuinigd en er minder/geen overheids gelden voor subsidies zijn.

Er bestaat zelfs de mogelijkheid om concurrentie om te vormen in samenwerking, dit in de vorm van samen door de crisis. Als bijvoorbeeld winkel A genoeg financiële middelen heeft om een 3D textiel printer aan te schaffen, en als winkel B genoeg middelen heeft om ontwerpsoftware en kennis te kopen. Dan kunnen beide winkels hun aandacht verleggen.

Winkel A word een Kledingprintschop en winkel B word een design/ontwerp shop, samen werken ze onder dezelfde vlag.

5.6.3 Scenario 3 Vasthouden aan oude principes.

Wat gebeurt in dit scenario ?

Mensen willen goedkope producten, of deze producten duurzaam of milieubewust zijn maakt niets uit. De economie zit in een recessie en deze komt hier zo nog niet uit.

Ondernemers houden vast aan de goedkope manier van producten inkopen en verkopen, zonder dat dit op de milieubewuste weg gaat. Dit leidt tot veel ongenoegen bij verschillende actiegroepen. Er zullen bedrijven zijn die het financieel wat beter voor elkaar hebben die toch duurzaam gaan produceren en verkopen. Deze zijn voorlopers, echter zijn de investeringen die worden gedaan geen garantie voor de (nabije) toekomst.

Ook in de politieke wereld worden er weinig subsidies gegeven om duurzaam te gaan ondernemen. Er zijn andere belangen voor de politiek die eerst moeten worden bekostigd.

Winkelen blijft veelal hetzelfde met hier een daar een nieuwe technische ontwikkeling er zullen niet veel winkels zijn die er toch voor kiezen om milieubewuste producten aan de man te brengen.

Mensen willen goedkope producten.



5.6.4. Scenario 4 Flitsende markt

Dit scenario typeert zich door de snelheid waarmee dingen kunnen worden gerealiseerd. Er kunnen nieuwe technieken worden gebruikt om zo voorsprong te krijgen op de concurrentie, ook is het mogelijk zich te verdiepen in het duurzaam ondernemen. Winkels zijn hier vrij in en worden nergens toe gedwongen.

De concurrentie is ook vrij en dat betekent dat er onderling wordt gestreden om snelheid en plaatsen binnen het winkelend publiek.

Opkomende wereldmachten zoals China en Brazilië kunnen goedkoop en veel produceren, hier kan nu nog van worden geprofiteerd. Niemand weet hoelang deze situatie nog zo blijft in deze landen waar maandlonen op een paar dollar per maand liggen. De politiek zal ooit regels gaan maken voor het invoeren uit landen waar mensen worden uitgebuit om zo goedkoop te kunnen inkopen.

Dat is in dit scenario ook niet belangrijk, er kan veel geld worden verdiend.

Kansen liggen er in nieuwe technieken zoals in elk scenario, alleen dit scenario hoeft geen beperking te hebben qua milieubewust en duurzaamheid. Dit is slechts een keuze.



6. Business modellen

6.1 Inleiding Businessmodellen

In dit hoofdstuk gaan we kijken naar business modellen voor de fashion branche. Verder is er een gesprek geweest met een kledingwinkel 2BeYoung, hieruit zijn een aantal onderzoeksvragen beantwoord. Deze antwoorden zijn omgevormd tot een business model. Dit business model wordt in dit rapport gebruikt om een standaard te definiëren. Deze standaard wordt gebruikt om te kijken of de scenario's uit hoofdstuk vijf invloed hebben op het business model van 2BeYoung.

Er worden dus verschillende scenario's met nieuwe technieken losgelaten op het business model van 2BeYoung en vervolgens wordt bekeken wat er allemaal veranderd.

Helaas is door tijdgebrek een uitgebreider onderzoek, met een grotere onderzoeksgroep met fashion-retailers, niet mogelijk geweest. In dit verband zullen we het toekomstig business model van 2BeYoung als voorbeeld beschouwen.

6.1.1 Wat is een businessmodel ?

- Vaak wordt de term business model verward met de term verdienmodel.
- Een verdienmodel gaat in op de vraag hoe een organisatie meerwaarde creëert, bijvoorbeeld geld.
- Een business model beschrijft alle facetten die invloed hebben op het creëren van deze meerwaarde.
- De term business model heeft dus een veel ruimere betekenis.

6.2 Wat is Business Model Canvas ?

Business Model Canvas is een manier/techniek om een duidelijk beeld te krijgen van het business model dat wordt gebruikt in het bedrijf of instelling.

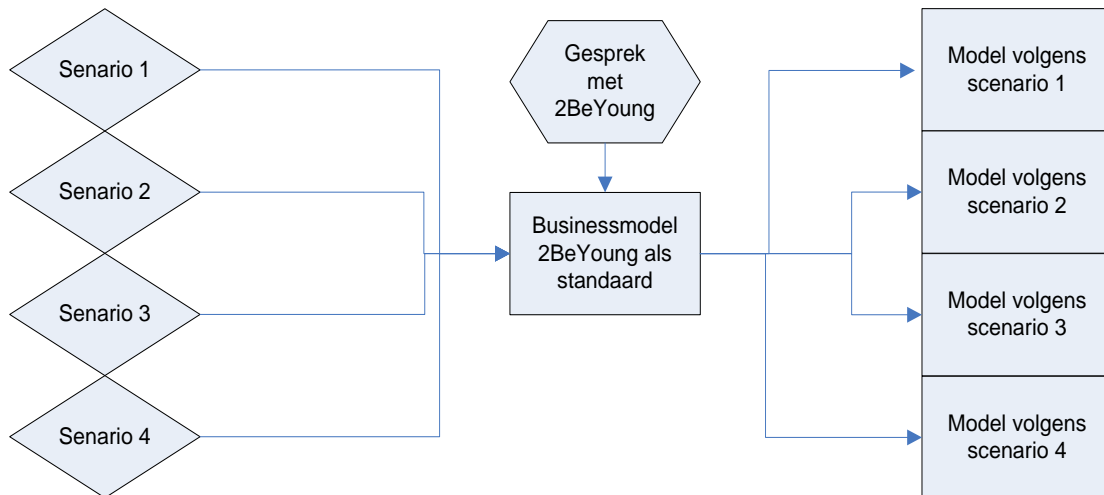
Het vernieuwende is dat het met een schema gebeurt in tegenstelling tot andere technieken, deze laten het vooral zien in lange stukken tekst waar minder beleving in zit.

Een business is te beschrijven aan de hand van 9 bouwstenen, die de logica laten zien van hoe een bedrijf geld wil verdienen, ze omvatten de 4 hoofdgebieden van een onderneming: klanten, aanbod, infrastructuur, financiële levensvatbaarheid. De 9 bouwstenen zijn:

- **Klantsegmenten:** De bouwsteen klantsegmenten definieert de verschillende groepen mensen of organisaties die een onderneming wil bereiken en bedienen.
- **Waardeproposities:** De bouwsteen waardeproposities beschrijft de bundel van producten en diensten die waarde creëert voor een specifiek klantsegment.
- **Kanalen:** Deze bouwsteen beschrijft hoe een onderneming met zijn klantsegmenten communiceert en ze bereikt om de waardepropositie te leveren.
- **Klantrelaties:** De soorten relaties die een onderneming aangaat met specifieke klantsegmenten
- **Inkomstenstromen:** De bouwsteen inkomstenstromen representeert de cash die een bedrijf genereert uit elk klantsegment
- **Mensen en middelen:** De mensen en middelen zijn de belangrijkste dingen die nodig zijn om te zorgen dat een business model werkt.
- **Kernactiviteiten:** De kernactiviteiten zijn de belangrijkste acties die een bedrijf moet ondernemen om met succes te opereren.
- **Strategische partners:** Het netwerk van leveranciers en partners die zorgen dat het business model werkt. Er zijn vier verschillende soorten partnerschappen
- **Kostenstructuur:** De kostenstructuur beschrijft alle kosten die gemaakt worden om een business model te laten werken. Die kosten kunnen relatief gemakkelijk berekend worden nadat de key resources, kernactiviteiten en key partners zijn gedefinieerd.

6.3 Diverse scenario's krijgen een business model.

Als eerste in dit hoofdstuk wordt er een business model gegenereerd door de vragen uit een interview met 2BeYoung. Deze worden vorm gegeven middels het Business Model Canvas. Dit gaan we doen voor alle vier scenario's die in hoofdstuk vijf beschreven zijn, natuurlijk in de context van 2BeYoung.



Afbeelding 1.6 Indeling business model

In het proces 'business model 2BeYoung als standaard' wordt een business model gemaakt voor 2BeYoung dat van toepassing is op bijvoorbeeld scenario 2.

Dit model wordt later vergeleken met het standaard model, om zo de verschillen te zien en bijzonderheden te verwerken.

6.4 Gesprek 2BeYoung

Om een beeld te krijgen van een kledingwinkel en de kijk op nieuwe en huidige technieken is er een vragenlijst doorgenomen met de eigenaar van 2BeYoung een kledingwinkel gevestigd in het centrum van Vroomshoop te Overijssel. De doelgroep voor deze winkel zijn mensen van 14 tot 40 jaar hier is echter geen vaste maat aan te geven, oudere mensen kunnen in deze winkel ook terecht voor kleding. 2BeYoung is een kledingwinkel met een klein aantal personeelsleden er zijn vier personen beschikbaar waarvan drie parttime en één fulltime.

2BeYoung wil zich onderscheiden van de markt doormiddel van mooie merkkleding voor een betaalbare prijs. Zo wordt de concurrentie binnen het dorp en omliggende dorpen ontweken omdat 2BeYoung de enige met deze formule is. Alles wordt zelf ingekocht en dit wordt zorgvuldig uitgekozen om zo de meest recente modetrends te volgen. Klanten worden op hun gemak gesteld door het klantvriendelijke personeel, er wordt gestreefd zo eerlijk mogelijk te zijn tegen klanten om zo achteraf geen teleurstellingen te krijgen, als kleding iemand echt niet past wordt dit ook tegen de klant gezegd.

Het is mogelijk om online kleding te bestellen op de webshop van de winkel. Ook kan er op die manier gebruik gemaakt worden van de voorraad indicator, die de actuele stand op de website laat zien van bepaalde producten, zodat mensen thuis kunnen oriënteren en in de winkel snel kunnen handelen. Alle klanten worden door middel van een klantsysteem verbonden aan de winkel, men dient een postcode huisnummercombinatie te geven en een naam waaraan kan worden gezien hoeveel spaarpunten de gebruiker heeft. Op deze manier kan er ook bekeken worden waar de klanten vandaan komen. De meeste klanten komen uit Vroomshoop zelf, maar ook uit omliggende dorpen (Den Ham, Westerhaar, Daarlerveen, Geerdijk) komen klanten. Binnen een straal van ongeveer 15 kilometer.

Daarbuiten zijn er mensen die naar de winkel voor een specifiek kledingstuk.

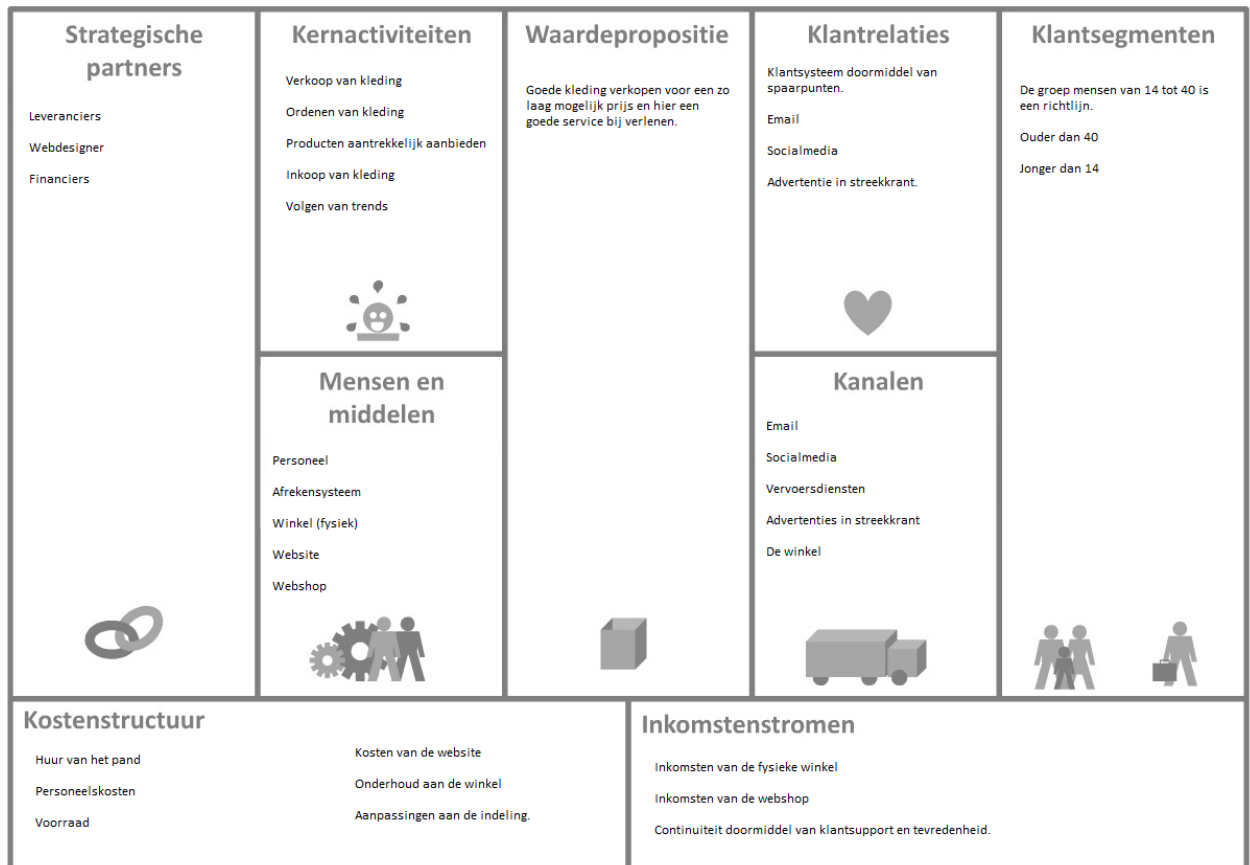
Als er genoeg spaarpunten zijn, kan er korting op een product worden verkregen. De communicatie met de klant gaat via diverse wegen: email, hyves, twitter, facebook, telefoon. Ook wordt in een streekkrant geadverteerd. De sociale media binnen deze groep van communicatiekanalen worden tevens gebruikt als een manier van reclame doormiddel van berichten die worden rondgestuurd.



6.5 Vormgeven via canvas.

De onderstaande afbeelding is het business model van de winkel 2BeYoung via het business model canvas ontworpen. Dit model is verkregen uit het voorgaande gesprek met 2BeYoung.

6.5.1 Businessmodel 2BeYoung



Afbeelding 1.7 Business model 2BeYoung

8. Bijlages

8.1 Bronnen

Henk Kraaijenhof verklaart de cultuur van de angst. Verkregen op November 7, 2011, van <http://www.pluspost.nl/henk-kraaijenhof-verklaart-de-cultuur-van-de-angst/28869/>

TOOL “Scenarioplanning.” Verkregen op Oktober 17, 2011, van <http://www.marktgerichtinnoveren.nl/Smartsite.shtml?id=53528>

Anon, Zo oud als je je voelt: onderzoek naar succesfactoren binnen de marketingcommunicatie gericht op de oudere consument. Verkregen op November 11, 2011, van <http://essay.utwente.nl/59497/>

Gertjan Schop, DESTEP. Verkregen op November 2, 2011 van <http://www.gertjanschop.com/modellen/destep.html>

Kessels, r m j, DSpace at Open Universiteit: Van een traditioneel businessmodel naar een e-business model Verkregen op November 8, 2011 van <http://dspace.ou.nl/handle/1820/2974>

Caluwé, L., & Kor, R.(2005). Essenties van organiseren managen en veranderen

Osterwalder, A & Pigneur, Y.(2010). Business Model Generation

Koopman, B. (2008). Zo oud als je je voelt

Schwartz, Peter (1996). The Art of the Long View

Abn amro icm CBW Mitex. (2011). cross channel. Verkregen op November 2, 2011 van www.vakbladvrouwenmode.nl/news/2063/Groei+van+online+winkels+stagneert.html

Molenaar, C.(2011). Het einde van winkels.

Osterwalder, A. Wat is een businessmodel Verkregen op December 2, 2011 van http://www.marketingfacts.nl/berichten/20090512_Alex_Osterwalder_Wat_is_een_business_model/

Techniek

SHapeWay Verkregen op December 23, 2011 van <http://www.nuzakelijk.nl/innovatie/2536973/shapeways-introduceert-printen-van-bikinis.html>

Nedap- nedap-retailmagazine Verkregen op 24 December 2011 van <http://www.nedap-retailmagazine.nl/nedap-retail-prijs/>

Textiel met sensoren Verkregen op 11 november 2011 van <http://www.centexbel.be/nl/projects>

De digitale portemonnee Verkregen op 16 januari 2012 van

<http://www.visionair.nl/ideeen/mensheid/digitale-portemonnee-veel-te-gemakkelijk/>

Elektronische stof Verkregen op 16 december 2011 van
<http://www.kennislink.nl/publicaties/elektronische-stof>

Dit verwacht de consument van de retailer Verkregen op 6 januari 2012 van
<http://www.textilia.nl/nieuws/algemeen/nid10313-onderzoek-dit-verwacht-de-consument-van-de-retailer-.html>

8.2 Interview 2BeYoung

Hoe wil 2BeYoung zich segmenteren in de markt qua prijs service en kwaliteit ?

We willen mooie merkkleding (Jack and Jones©) voor een betaalbare prijs voor een jongere doelgroep, er zijn al veel winkels met merkkleding die voor veel jongeren onbetaalbaar zijn of dit zijn kledingstukken waar jongeren niet hun hele kledingkast mee vol kunnen hangen. Ook de service is belangrijk, als er iets met een kledingstuk is proberen we het zo snel mogelijk op te lossen.

Word de inkoop door jullie zelf geregeld ?

Ja, alles wordt zelf uitgezocht en ingekocht we zijn geen franchise formule. Dit vereist veel werk en tijd om beurzen en shows af te gaan, maar zo onderscheid je wel van grote standaard formules van veel winkels.

Hoe onderscheiden jullie je van de concurrent ?

Om te beginnen zijn we in de directe omgeving de enige in de omgeving die op deze manier kleding verkopen. We zijn een vernieuwende winkel in Vroomshoop en omliggende dorpen. Mensen moeten voor meer winkels al gauw naar de dichtbijzijnde steden Almelo of Hardenberg

Hoe wordt de verkoop gestimuleerd ?

Het op gemak stellen van de klant daar begint het mee, niet teveel pushen en goede adviezen geven. Ook de eerlijke mening van de medewerkers hier in de winkel wordt geuit. Dit gebeurt wel op een subtiele manier zodat niemand zich hierdoor voelt beledigd. Ook de keuze van de kleding en merken zijn belangrijk, er zijn veel klanten die voor een bepaald merk hier naar de winkel komen.

Hoe werkt jullie voorraadstelsel ?

Wij hebben hier een all-in-one systeem waarbij alle artikelen in het systeem staan. Bij verkoop van een artikel gaat deze ook weer uit het systeem om zo de stand van de voorraad te bepalen. Ook de webshop is hieraan gekoppeld. Tevens is er de mogelijkheid om automatisch een bericht te zenden als de voorraad onder een bepaalde waarde zit om zo niet zonder te komen zitten. Deze optie wordt vooralsnog niet gebruikt. Kunnen jullie in de winkel merken dat er nu een webshop in gebruik is genomen? Zo ja...

Qua verkoop in de winkel kunnen we het niet zien, omdat alle verkopen worden verzonden naar andere delen van het land. Wel zijn er veel kijkers op de webshop omdat dit de actuele stand van de voorraad laat zien. Mensen die in de winkel komen zijn hier positief over omdat ze eerst rustig vanuit huis kunnen bekijken waar ze zich op gaan richten. Vaak als ze dan in de winkel zijn, zien ze nog wat anders hangen wat er ook wel mooi bij kan.

Maken jullie gebruik van een klantsysteem? Zo ja...

We maken gebruik van een puntenspaarsysteem met klantgegevens op postcode huisnummer, niet via een pasje omdat dit eigenlijk te duur is en er al heel veel pasjes zijn. Als een bezoeker van de winkel een product gaat kopen en het gaat afrekenen is het een klant, dan wordt gevraagd of ze mee willen doen aan een puntenspaarsysteem. Hier moet hun voor en achternaam, geboortedatum, postcode, huisnummer, telefoonnummer en emailadres ingevuld worden.

Hoe communiceren jullie met de klant ?

We communiceren met de klant middels een emailadres of telefoonnummer die in het klantsysteem staan. Ook maken we gebruik van diverse social media Hyves, Facebook, Twitter en Youtube ,deze zijn vooral om mensen te informeren over de nieuwste acties. Ook is het een manier van gratis reclame .