

Bouwen aan een circulaire Kempen

Verslag tweede co-creatie sessie.

Agenda

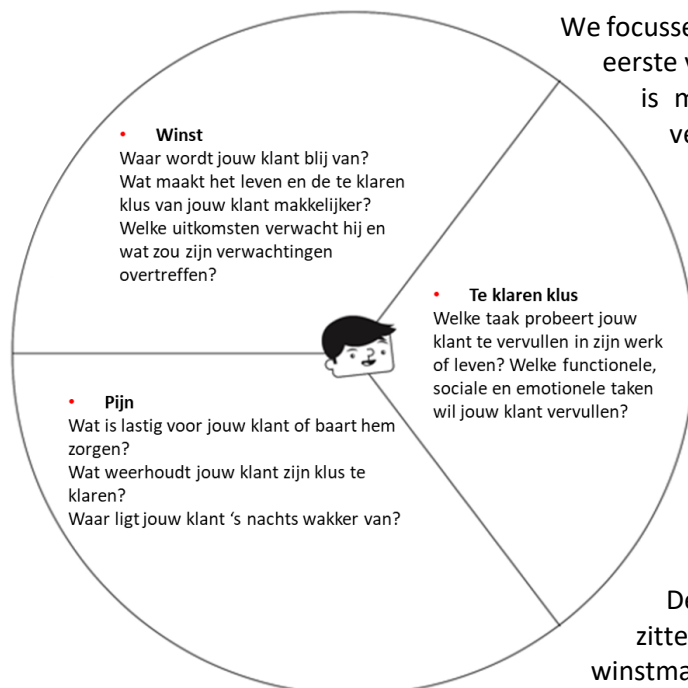
- 09.00 – 09.10: Welkom
- 09.10 – 09.40: Klantenprofielen en -noden
- 09.40 – 10.30: Concretiseren van het concept en linken aan de klantennoden
- 10.30 – 11.00 : *Pauze*
- 11.00 – 12.00: Waardepropositie
- 12.00 – 12.30: Duurzaamheidscheck
- 12.30 – 13.00: Netwerklunch

Verslag

Klantenprofielen en -noden

Bij het ontwikkelen van een nieuw product of een nieuw bedrijfsmodel is het belangrijk om, onafhankelijk van de grootte van je bedrijf, te denken als een startup. Veel startende bedrijven ontwikkelen een product en proberen dat dan te vermarkten. Vaak komen ze tot de conclusie dat ze geen of te weinig klanten vinden. Een typische reactie is dan om het product te 'upgraden' met allerlei bijkomende opties en functionaliteiten. Maar dit leidt meestal niet tot meer klanten. Daarom raden wij de lean startup methode aan:

1. Check de behoefte bij de klant
2. Ontwikkel een basisproduct. Dit is een product dat net voldoende is om de geïdentificeerde klantennoden te kunnen valideren.
3. Als het product de klantennoden beantwoordt, schaal dan op door de bedrijfsprocessen te optimaliseren zodat meer klanten bereikt kunnen worden.



We focussen ons in deze sessie op deze eerste stap. De eerste vraag die we ons moeten stellen is dan 'Wie is mijn klant?'. Meestal gaat het hier om verschillende klantensegmenten. Om deze klantensegmenten in beeld te krijgen, maken we gebruik van zogenaamde persona's. Voor elk van deze persona's kunnen we dan identificeren wat de klus is die deze klant wil verwezenlijken, wat daarbij zijn/haar pijnen zijn en wat mogelijke winstpunten zijn. Deze 'klusen' kunnen functioneel zijn, maar ook emotioneel (bv 'status') of sociaal. Hierbij is het belangrijk om steeds de 'waarom?' vraag te stellen. Zo dringen we door tot de echte motivatie van de klant. De pijnpunten zijn de obstakels die in de weg zitten bij het realiseren van deze klussen. De winstmakers tenslotte zijn niet simpelweg het tegengestelde van de pijnpunten, maar gaan nog een

stapje verder. Wat wil de klant diep vanbinnen, wat nu misschien nog niet mogelijk is?

Concretiseren van het concept en linken aan de klantennoden



In een tweede oefening maakten we de link tussen het productconcept en de klantenwensen. Het productconcept werd geconcretiseerd in groepjes van twee deelnemers, waarbij de ene zijn productconcept toelichtte aan de andere, die dit dan neerschreef in onze template. Hierbij werden natuurlijk ook de nodige vragen gesteld om dit concept verder te verduidelijken. Daarna dachten de deelnemers na in hoeverre dit productconcept overeenkomt met de klantenwensen die we in de vorige oefening identificeerden.

Hierbij is het steeds verdacht als een productconcept op geen enkel punt in strijd zou zijn met de klantennoden. Dit is denkbaar in het geval van een geoptimaliseerd productconcept, maar voor een initieel idee is dit weinig waarschijnlijk. Als er geen punten kunnen geïdentificeerd worden waar beide in strijd zouden zijn, dan is de kans groot dat er geen volledig beeld is van de klantennoden en -wensen. Het loont de moeite om deze toch duidelijk in beeld te krijgen. Alhoewel dit misschien niet altijd opgelost kan worden, kan dit wel in een gesprek met de klant ter sprake komen.

Conceptvisualisatie		Case:		Komt tegemoet aan...	
		Klanten nood	Hoe?		
		Is in strijd met...		Klanten nood	Waarom?





Klantenwensen zijn ook niet altijd zo actief en doordacht. Gewoonte en gemakzucht zijn sterke drivers om niks te doen of om te doen wat je altijd al deed. Hoe kan de klant overtuigd worden om een duidelijke keuze te maken en te kiezen voor jouw concept, zelfs als dat wat afwijkt van de gebruikelijke keuzes ?

Waardepropositie – theorie

Na deze oefening was het tijd voor een stukje theorie over mogelijke waardeproposities. Product-dienstsysteem worden vaak geassocieerd met circulaire economie. Doordat de verantwoordelijkheid bij de producent blijft liggen, is dit een sterke stimulans voor levensduurverlenging en herstelling. Maar dat wil niet zeggen dat elk circulair bedrijfsmodel per definitie een dienstenmodel moet zijn. Daarom gingen we wat dieper in op het scala aan mogelijke proposities met potentieel voor circulaire bedrijfsmodellen.

Verkoop + terugname

Deze propositie bestaat uit een klassieke verkoop, gecombineerd met een terugnamebeleid zodra de producten op het einde van hun levensduur zijn. Dit terugnamebeleid kan collectief zijn of individueel. Een dergelijk terugnamebeleid kan duidelijke voordelen hebben qua duurzaamheid omdat hierdoor recycling of zelfs remanufacturing mogelijk worden. Dit is een relevante propositie voor klanten die belang hechten aan status (geen 'tweedehands') en kwaliteit.

Product-dienst systemen (PDS)

Product-dienstsysteem hebben vooral zin bij producten met een relatief hoge investeringskost en/of een hoge nood aan onderhoud. Denk dus aan redenen waarom je klant zijn product zou willen vervangen. Dit kan zijn omdat het technisch gezien aan het einde van zijn levensduur is (versleten, stuk), maar ook omdat hij bijvoorbeeld een meer moderne uitstraling wil (bv inrichting, meubilair), omdat er lichte schade is, of omdat de technologie ondertussen zo ver geëvolueerd is (bv ramen - isolerend glas) dat het economisch rendabel is om te investeren. Als je het dan zo pijnloos mogelijk maakt (verbouwingskosten en -last) of de vervanging als een dienst aanbiedt, is dat een voordeel.

1. Product-georiënteerde PDS

Hier gaat het alweer om een klassieke verkoop maar in dit geval met toevoeging van een specifieke dienst tijdens gebruik, zoals onderhoud, herstel of het voorzien van verbruiksgoederen. De mogelijke circulaire voordelen van een dergelijk systeem zijn dat bepaalde manieren om de levensduur van het product te optimaliseren (onderhoud, herstellingen), in het aanbod vervat zitten. De vraag is natuurlijk of je hiermee ook recycling en hergebruik kan bevorderen. Deze propositie mikt op gelijkaardige klanten als bij de standaard verkoopspropositie, met die toevoeging dat er voor hen ook een stuk ontzorging en eventueel zelfs kostenbesparingen in zitten.

Hoewel circulaire business modellen vaak geassocieerd worden met het overschakelen naar verhuur ipv verkoop, is dit niet steeds zaligmakend en ook niet altijd (onmiddellijk) haalbaar. Maar een product met een lange levensduur waarbij je ook een onderhoudscontract (herstellingen, vervanging van onderdelen...) aanbiedt, kan een waardevol en duurzaam alternatief zijn, zeker in een markt waarin kwaliteit doorslaggevend is

2. Gebruik-georiënteerde PDS

Een gebruik-georiënteerde PDS is een model waarbij het product niet aangekocht wordt door de klant, maar waarbij dit wordt gehuurd of betaald per gebruik. Bij dit model speel je als leverancier in op de ontzorging van je klant doordat bepaalde diensten (onderhoud, herstelling) integraal onderdeel zijn van de overeenkomst. Op het einde van de huurperiode is er vaak nog een restwaarde. In sommige gevallen kan de klant of de producent dan beslissen om deze restwaarde te betalen en het product over te nemen.

De klant betaalt gedurende een bepaalde periode een regelmatige factuur (bv maandelijks) waarmee het product als het ware wordt afbetaald. Dit stelt jou als aanbieder voor de uitdaging om de producten die onderdeel zijn van het PDS te pre-financieren. Indien hiervoor een derde partij (een bank of andere financier) nodig is, dan kan dit geregeld worden via leasing.

We maken hier onderscheid tussen een financiële leasing en een operationele leasing. Bij een financiële leasing gaat het in principe om een zuiver financiële overeenkomst waarbij het de bedoeling is (en vaak ook een verplichting) om het product op het einde van de lease-termijn terug over te nemen. Bij een financiële leasing wordt het geleasede product op jouw balans gehouden en wordt het afgeschreven. Bij een operationele leasing wordt het product opgenomen op de balans van de financier, en verschijnt het gedurende de lease-periode niet op jouw balans. Dit kan nuttig zijn om de kredietwaardigheid van je balans niet onder druk te zetten..

Leasing is beperkt in tijd en vaak veel korter dan de technische levensduur van het product, zeker in het geval van een operationele leasing, te meer omdat de levensduur van de meeste bouwgerelateerde producten vrij lang is. Dat is een probleem in de zin dat leasing dus niet altijd een antwoord biedt voor het herbestemmen van het product op het einde van de levensduur. Je kan wel met je financier tot een overeenkomst te komen over de overname van het product op het einde van het lease-contract. Als leverancier kan je dit overnemen om eventueel na een grondige opknapbeurt terug in de markt te zetten, zoals dat bijvoorbeeld bij lease-wagens gebeurt. Je kan natuurlijk ook bepaalde onderdelen hergebruiken om andere producten te herstellen. Een dergelijk model voor kopieerapparaten werd in een van onze nieuwsbrieven diepgaand besproken. Daarnaast kan ook de klant het product overnemen, waarbij hij een onderhoudscontract afsluit na de lease-periode. Tijdens de lease-periode heeft de klant het gebruiksrecht al afbetaald zodat hij daarna enkel betaalt voor het onderhoud.

In sommige gevallen is een sale-and-lease-back model gemakkelijker te verkopen aan een mogelijke financier. Dit betekent dat je een bepaald project realiseert met eigen middelen, en daarna een overeenkomst afsluit met een financier, waarbij deze financier de eigenaar wordt en jij een lease-overeenkomst aangaat met deze financier. In plaats van het verkopen van een concept op papier, kan je dan een concreet project aanbieden aan de financier waarbij je een aantal van zijn vragen makkelijker kan beantwoorden om hem zo te overtuigen.

3. Resultaat-georiënteerde PDS

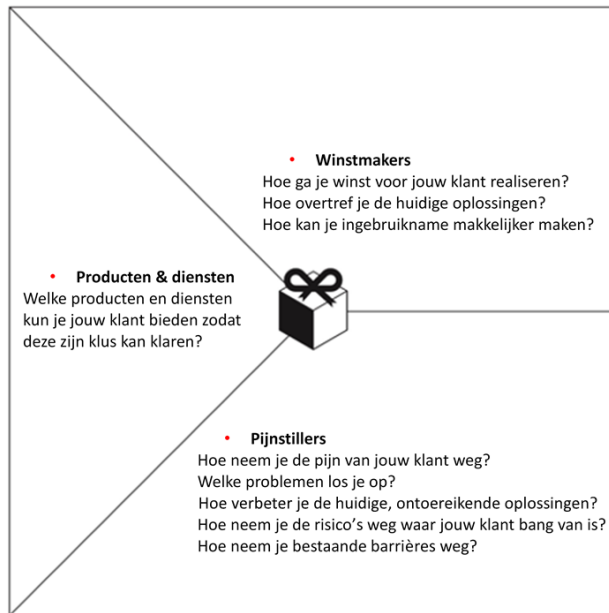
Hier gaat het om een resultaatsverbintenis waarbij het product slechts een middel is (bv licht in plaats van lampen, mobiliteit in plaats van een wagen, woongelegenheden in plaats van een huis). Dit model speelt het sterkste in op de nood van de klant aan ontzorging. De klant hoeft zich in dit geval helemaal niks aan te trekken van het product, hij moet enkel in kaart brengen wat zijn noden zijn. Op basis van deze noden gaat de leverancier dan de meest optimale manier bedenken om aan deze noden te voldoen.

Deze manier van werken heeft veel potentieel qua duurzaamheid omdat de leverancier in dit geval eigenaar blijft van het product en dus gestimuleerd wordt om na te denken over de volledige levensduur van het product en zelfs over een tweede leven. Dit is een sterk contrast met een typisch verkoopmodel waarbij de leverancier vooral de aankoopprijs zal willen verlagen, zelfs als dit ten koste gaat van de levensduur, de hiermee gepaard gaande kosten (herstellingen, upgrades, energieverbruik...) en milieu-impact (grondstoffenefficiëntie, hergebruik, herstel).

In kaart brengen van de waardepropositie

Op basis van de theorie uit het vorige deel, gingen de deelnemers aan de slag met het in kaart brengen van hun eigen waardepropositie en het aangeven van het verband met de eerder geïdentificeerde

klantenwensen. Dergelijke oefeningen geven inzicht in wat er geweten is over je klant, maar vooral in wat er nog niet geweten is. Die onbekenden kunnen dan ingevuld worden.



Een dergelijke oefening kan best op regelmatige basis herhaald worden met het team om zo de inzichten te verfijnen. Het is uiteraard niet mogelijk om in een tijdspanne van een half uur op je eentje de volledige waarheid op papier te zetten. Daarom is het ook belangrijk dat de overblijvende onzekerheden in kaart worden gebracht. Welke aannames zitten er nog in het overzicht en welke hiervan hebben de grootst mogelijke impact op het business model? Deze aannames moeten dan zo snel mogelijk gevalideerd worden met echte klanten om ze ofwel te bevestigen ofwel af te wijzen. Een klant zal niet altijd exact weten wat hij nodig heeft. Een mooi voorbeeld hiervan is de uitspraak van Henry Ford: "If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses.". Daarom is

het belangrijk dat de klant aangesproken wordt op het niveau van zijn noden:

- Welke noden heb je? Wat wil je gedaan krijgen?
- Hoe doe je dat nu?
- Hoe kan dit beter?



Het valideren van een waardepropositie kan gebeuren op basis van een zogenaamd 'minimum viable product'. Hierbij wordt het minimale product ontwikkeld dat nodig is om de propositie te valideren. Op basis van echte klantenreacties en -interesse kan dan je propositie snel aangepast worden.

Een voorbeeld hiervan is Zappos, een online schoenenverkoper, ondertussen overgenomen door Amazon. Om zijn hypothese te testen maakte de oprichter een minimale webshop waarop hij schoenen aanbood die te koop waren in schoenwinkels bij hem in de buurt. Als een klant bij hem een paar schoenen bestelde, kocht hij die in de winkel en leverde ze zelf aan zijn klant. Op die manier valideerde hij zijn aanname dat klanten inderdaad bereid zouden zijn om online schoenen te kopen, zonder ze dus eerst te kunnen passen.

En met die les stuurden we de deelnemers terug naar huis: zoek uit welke aannames kritisch zijn voor jouw toekomstige business model en hoe je die kan valideren. Valideer ze dan met echte klanten en pas je business model aan op basis van wat je geleerd hebt.



Om het GTI project 'Bouwen aan een Circulaire Kempen' te realiseren ontvangt VITO – Kamp C – Möbius vanuit EFRO 111.924,62€ financiële steun.