

Bouwen aan een circulaire Kempen

Verslag tweede co-creatiesessie.

Agenda

- 8.45 – 9.15: Welkom
- 9.15 – 9.45: Circulaire noden
- 9.40 – 10.30: Klantenprofielen en -noden
- 10.30 – 11.00: Pauze
- 11.00 – 12.15: Formuleren en valideren van de waardepropositie
- 12.15 – 12.30: Concretiseren concept

Verslag

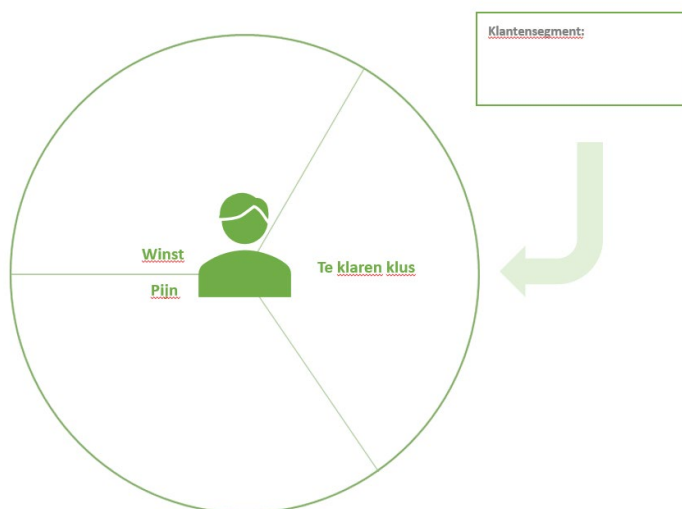
Circulaire noden



In een eerste oefening vertrokken we van de circulaire strategieën die behandeld werden in de eerste co-creatiesessie. In deze vorige sessie brachten de deelnemers hun huidige waardeketen in beeld en identificeerden ze de schakels van deze keten waarin bepaalde circulaire strategieën (hergebruik, recyclage...) toegepast zouden kunnen worden. Dit gaat natuurlijk niet vanzelf. Daarom startten we met het bekijken van deze beloftevolle circulaire strategieën en het in kaart brengen van de te nemen acties om deze te realiseren. Dit kan gaan over het organiseren van terugkeerlogistiek of het opzetten van remanufacturingactiviteiten. Hierbij worden zowel eventuele barrières als opportuniteiten voor de

implementatie van zulke acties gedefinieerd.

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 eerst een product en proberen dat vervolgens 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 'klussen' 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?

Waardepropositie – theorie

Na deze oefening was het tijd voor een stukje theorie over mogelijke waardeproposities. Product-dienstsysteemen 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 recyclage 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-dienstsysteemen 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 recyclage en hergebruik kan bevorderen. Deze propositie mikt op gelijkaardige klanten als bij de standaard verkooppropositie, 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 i.p.v. 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.

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 hoe deze inspeelden op 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 grootste 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?

Valideren van de waardepropositie

Het valideren van deze 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

aanbod 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.

Om onze deelnemers aan te sporen om hun eigen aannames op de een of andere manier te testen, maakten we gebruik van de onderstaande kaarten, waar we voor de twee meest riskante aannames aangaven wat deze zijn en hoe ze die gaan testen. Belangrijk in dit geval is niet alleen aan te geven wat de test is die we gaan uitvoeren, maar ook wat het resultaat moet zijn alvorens we de test als geslaagd beschouwen.

Test Card Strategyzer

Test Name: _____ Deadline: _____

Assigned to: _____ Duration: _____

STEP 1: HYPOTHESIS
We believe that _____
Critical: ⚠ ⚠ ⚠

STEP 2: TEST
To verify that, we will _____
Test Cost: 📊 📊 📊 Data Reliability: 👍 👍 👍

STEP 3: METRIC
And measure _____
Time Required: ⌚ ⌚ ⌚

STEP 4: CRITERIA
We are right if _____

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Daarnaast vroegen we ook aan onze deelnemers om hun propositie op een heel kernachtige manier uit te drukken, op basis van de bekende elevator pitch.

Elevator Pitch sentence structure:
FOR (target customer), WHO HAS (customer need), (product name) IS A (market category) THAT (one key benefit).
UNLIKE (competition), THE PRODUCT (unique differentiator).



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