

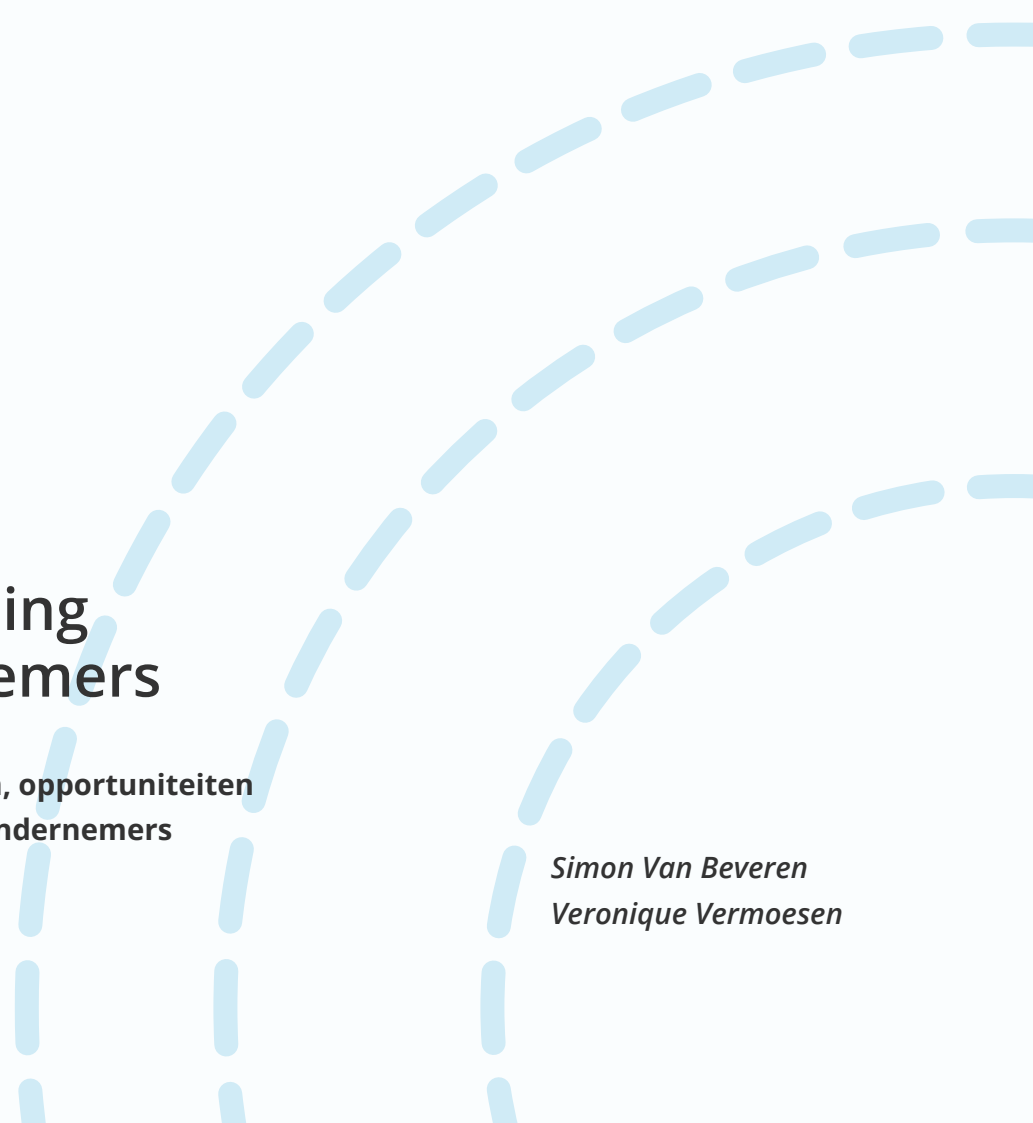
VERDIENSTELIJKINGS MODELLEN IN DE CIRCULAIRE ECONOMIE

een handleiding
voor ondernemers

Uitdagingen, oplossingen, opportuniteiten
en aanbevelingen voor ondernemers

September 2023

*Simon Van Beveren
Veronique Vermoesen*



Context

De circulaire economie wordt door velen beschouwd als de oplossing voor de **klimaatproblematiek**, de immense **afvalberg** en **materialenschaarste**. Verder dwingt de wetgeving bedrijven in deze richting met steeds meer regelgeving. Denk bijvoorbeeld aan het Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) of de aanvaardingsplicht voor bepaalde materialen. Tegelijkertijd kan de transitie naast ecologische voordelen ook economische voordelen opleveren. Het kan onze economie namelijk beter beschermen tegen externe schokken zoals de COVID-19 pandemie of geopolitieke spanningen. Ook de wensen van de consument zijn niet meer dezelfde. Deze wil steeds meer een **totaaloplossing voor een bepaalde nood** en niet het product op zich. Die wil bijvoorbeeld licht in plaats van een lamp, die wil vervoer in plaats van een wagen.

"We have new expectations as consumers. We prefer outcomes over ownership. We prefer customization, not standardization. And we want constant improvement, not planned obsolescence." - (Tzu, 2018)

Circulaire verdienstelijkingsmodellen kunnen hierin een belangrijke rol spelen én bieden ook een mooie businessopportunity, maar stellen aanbieders en gebruikers ook voor vele uitdagingen.

Wat?

Bij **verdienstelijkingsmodellen** worden producten als dienst aangeboden. Er vindt dus geen eigendomsoverdracht meer plaats van de aanbieder naar de klant, de "gebruiker". De aanbieder blijft verantwoordelijk voor onderhoud en afdanking van het product. In ruil voor het gebruik van een product, betaalt de gebruiker een periodieke huur (de "service fee"). Deze modellen worden ook wel "Product-as-a-Service" (PaaS), "**Product Service Systems**" (PSS), "**product-dienst-combinaties**" (PDC) of "**Product-als-dienstmodellen**" genoemd.

Deze modellen creëren **financiële prikkels** om producten zo te ontwerpen dat ze **lang meegaan, energiezuinig** zijn en de materialen bij einde levensduur eenvoudig **weer opnieuw gebruikt** kunnen worden. Een aanbieder heeft als producteigenaar immers alle belang bij **waardebehoud van materialen**. Tijdens het gebruik van de producten vermindert dit namelijk de onderhouds- en reparatiekosten en bij einde contract levert dit waardevolle grondstoffen op of kan het product opnieuw verhuurd worden. Daarenboven biedt dit mogelijkheden om **klanten te binden én biedt dit een constante stroom van inkomsten**, de "service fees". Juist om deze redenen past dit businessmodel heel sterk binnen de **circulaire economie** waar waarbehoud en materialenkringlopen centraal staan.

Soorten modellen

Omdat producten en diensten op verschillende manieren kunnen gecombineerd en aangeboden worden, spreken we van product-dienst combinaties. Dit kan gaan van modellen waarbij **diensten** (bv. onderhoudscontract) of **advies** (bv. consultancy) worden gekoppeld aan de **verkoop** van een product. Deze modellen kunnen bijdragen aan meer waardebehoud als hier bijvoorbeeld een contractuele mogelijkheid aan gekoppeld is tot terugkoop, waarbij een koper de mogelijkheid krijgt om een gekocht goed na gebruik en onder bepaalde voorwaarden terug te verkopen aan de oorspronkelijke verkoper.

Andere modellen focussen op het **gebruik** van producten waarbij het eigenaarschap bij de aanbieder blijft. Concreet kan het gaan over 1) het exclusief gebruik van een product over een langere termijn (bv. leasing), 2) over verhuur op korte termijn aan verschillende opeenvolgende gebruikers (bv. vakantiehuis), 3) over het delen van goederen die eigendom zijn van één van de gebruikers (bv. autodeelstelsel Dégage), 4) over het tegelijkertijd gebruiken van goederen (bv. carpooling) of 5) over het betalen op basis van de intensiteit van gebruik (bv. de strijkservice van een wasalon betaal je per gestreken item).

Nog andere modellen focussen op het **resultaat** van een dienst, zonder dat daarbij een specifieke belofte wordt gemaakt op vlak van welk product hiervoor gebruikt zal worden. Het is de functie, het gebruik en het nut van een product dat de toegevoegde waarde vormt voor een klant.

“Toen ik begon, dacht ik dat het over technische zaken ging. Dat werd vrij snel de financiële kant ervan en het verpakken als een geheel product of een dienst. Om dan te concluderen dat het vooral over changemanagement gaat. Want die eerste twee dingen, die zijn nog relatief eenvoudig. Maar echte verandering, dat is een moeilijke.” - (Van Roey)

Kosten en risico's bij verkoop versus verhuur

Onderstaande tabel toont het verschil in de verdeling van risico's en kosten tussen verkoop en verhuur van een goed.

	VERKOOP		VERDIENSTELIJKINGSMODEL	
	Klant	Aanbieder	Klant	Aanbieder
Aankoopprijs	x incl. winstmarge			x
Financieringskost	x			x
Onderhoud en vervangingen	x incl. winstmarge			x
Terugnamekost	x			x
Restwaarde	x			x
Administratie	x			x
Vergoeding	Investering, periodiek		Periodiek, vast bedrag, incl. winstmarge	
Risico financieel	++	-	-	++

Tabel 1 Verdeling kosten verdienstelingsmodel versus klassiek aankoopmodel

- Indien de gebruiker de goederen direct **aankoopt**, dan is de kost ervan gelijk aan de aankoopprijs (aankoop- en installatiekost verhoogd met een winstmarge van de aanbieder), de financieringskost, de kostprijs van periodiek onderhoud, de kost voor het verwijderen en dit verminderd met de restwaarde. De aanbieder ontvangt de aankoopprijs en installatiekost meteen. De klant regelt de financiering, staat in voor het onderhoud en verwijderen van een product. Afhankelijk van de contractuele afspraken en wettelijke garanties, liggen de risico's (bv. restwaarde, kostprijs periodiek onderhoud, ...) bij de klant.
- In een **verdienstelingsmodel** voorziet een aanbieder in de aankoop/productie, de installatie (indien van toepassing), het tussentijds (overeengekomen) onderhoud en, op het einde van het contract, het verwijderen/terugnemen van het product. In ruil ontvangt de aanbieder periodiek een overeengekomen vergoeding, de service fee of huurprijs, en blijft eigenaar van de goederen. Afhankelijk van de contractuele afspraken en wettelijke garanties, liggen de risico's nu bij de aanbieder.

Uitdagingen en oplossingen

Uitdaging

Oplossing

Afsluiten van contract is arbeids- en tijdsintensief

Standaardiseer contracten maar biedt opties aan. Maak het modulair!

Financieringskost maakt deel uit van huurprijs

Moet sowieso betaald worden, zowel bij huur als bij aankoop en hoeft dus eigenlijk niet als extra kost beschouwd te worden.

Vergoeding voor overname van risico's zoals debiteurenrisico, moral hazard en toekomstige operationele kosten

- Weet welke risico's spelen (zie tabel 1)
- Verdeel risico's over verschillende partijen
- Sluit risico's uit (bv. onherstelbare schade)
- Verzeker risico's en reken premie door
- Indexeer huurprijs voor wat betreft operationele kosten
- Vraag waarborgen (bv. bankwaarborg, pand op huurinkomsten (indien mogelijk), exit-fee)

Hergebruik, herstellingen, remanufacturing, upgrades enz. vereisen dure handenarbeid. Primaire grondstoffen zijn vaak goedkoper.

Kies een productontwerp waarbij herstellingen ed. weinig arbeidsuren vragen.

Verhuurde goederen blijven op balans staan. Als die met schuld gefinancierd worden, dan stijgt de schuld en financieel risico en daalt de solvabiliteit

- Leasing: leasingmaatschappij koopt goed over en verhuurt dit aan gebruiker. Balans, risico en cashflow van aanbieder wijzigen niet.
- Aanbieder is zelf producent en geen eigenaar van de goederen.
- Bankfinanciering mits beperking van risico door oa.
 - » Steun van andere, grote lineaire activiteit
 - » Voldoende eigen vermogen
 - » Waarborgen
- Andere financiering: subsidies, business angels, impactinvesteerders

Traditionele bedrijfscultuur: circulair gedachtegoed is nog niet geïntegreerd.

- Positief verhaal brengen
- Hele organisatie betrekken
- Kennis delen
- Externe partners bewust maken
- Steun vanuit management
- Performantiemaatstaven (KPI's) aanpassen

Beslissing om te huren of kopen ligt bij andere partijen met andere budgetten. Bv. een aankoper maakt niet de beslissing om een goed al dan niet te huren of aan te kopen.

- Inzetten op keynotes, kennisdeling,... om personen op hogere beslissingsniveaus te bereiken
- Investeren in netwerk

Netwerk van partners uitbouwen

- Investeren in netwerk
- Verticale integratie. Kies voor minder leveranciers, maar 1 of enkele met positieve impact.

**Perceptie van tweedehandsmateriaal is lager
Liever eens iets anders
Possession importance
(Mensen bezitten graag de producten die ze gebruiken.)**

- Bewustwording door gericht beleid (bv. Green Deal Huren en Delen)
- Kies geschikte klantensegment: particulieren, bedrijven of overheden. Bijvoorbeeld, bij particulieren en KMO's speelt het emotionele aspect meer.

Logistieke organisatie complex en kostenintensief

Standaardisatie van contractduur om planning beter te organiseren. Dit met het oog op vrijmaken van capaciteit op het juiste moment en op de juiste plaats en kosten te minimaliseren.

Tabel 2 Uitdagingen en oplossingen

“Waar wij heel hard op inzetten en waar we denk ik ook wel gewoon goed in zijn, is een groot netwerk uitbouwen. Via zo veel mogelijk partners. Mensen die ons kunnen doorverwijzen, maar dat is ook een serieuze investering. Daar moet je ook echt op inzetten. In een ideale wereld heb je een heel ecosysteem van stakeholders die allemaal een stukje kunnen invullen en waar iedereen weet wat ze aan elkaar hebben. Als je dan een partner hebt waar je echt op kan vertrouwen en op kan bouwen en waar het echt mee vooruit gaat, dan is dat ook wel één die je niet meer loslaat.” - (Sofar)

“Logistiek is het ook een zeer complex gegeven. Je moet ook zien dat je niet godganse dagen moet rondrijden om goederen retour te halen, want dan ben je ook niet duurzaam bezig. Je moet de opslagruimte die je nodig hebt - afhankelijk van welk product je aanbiedt as-a-service - ook niet onderschatten. Er zijn inderdaad heel veel parameters waar er rekening mee gehouden moet worden en waar er nog niet veel over geweten is. Dat is moeilijk, maar dat maakt het ook superboeiend.”
 - (Memo Konzept)

Opportunities

Voor heel wat bedrijven is het ecologisch motief niet de voornaamste drijfveer voor de overstap naar een verdienstelijkingsmodel. Echter, het speelt wel mee en geeft een gevoel van “iets goed te doen” wat leidt tot zingeving, een positieve mindset van partijen in de keten en verhoogde verantwoordelijkheid. Naast het milieuvoordeel zijn er echter nog **tal van opportuniteiten** voor aanbieder en/of gebruiker.

“... nu alle materialen gewoon enorm veel duurder zijn geworden denk ik dat de gepercipieerde waarde van je grondstoffen ook veel hoger is dan vroeger. Hierdoor ben ik eerder geneigd om mijn materiaal terug te nemen en om alles terug uit elkaar te halen en dat materiaal te hergebruiken dan effectief terug nieuwe materialen aan te kopen in de markt...” – (Resound)

Voordelen voor aanbieder	Voordelen voor gebruiker
Milieuvoordeel	
Inspelen op stijgende vraag naar CSR	Ontzorging/focus op core business
Aantrekken/behouden van talent	Lagere totale kost (TCO)
Restwaarde valoriseren	Flexibiliteit (indien voorzien in contract)
Nieuwe business opportuniteiten	Betere liquiditeit
Betere concurrentiepositie	Daling risico
Betere relatie tussen aanbieder en gebruiker	

Tabel 3 Overzicht van voordelen voor aanbieder én gebruiker

Aanbevelingen voor de ondernemer

Ga slimme partnerschappen aan

Het opzetten van een circulair verdienstelijkingsmodel kan je niet alleen. Kies daarom doordacht je partners uit en probeer goed te begrijpen **welke incentives** hen drijven. Zo kom je niet voor verrassingen te staan en bouw je langdurige relaties op. Het is hierbij belangrijk dat er **overeenkomsten** zijn in de **waarden en toekomstvisies** van de organisaties waar je mee samen werkt. Enkel zo zal waardebehoud van materialen gemaximaliseerd worden en kan er daarnaast omzet gerealiseerd worden.

Denk goed na over retourlogistiek

Circulaire verdienstelijkingsmodellen impliceren dat retourlogistiek georganiseerd dient te worden aangezien producten bij einde van contract terugstromen naar de aanbieder. Bedrijven uit de interviewreeks gaven echter aan dat dit **teveel op een ad hoc basis** gebeurt en dat ze dit proces niet op voorhand hadden uitgeschreven. Ze raden dan ook sterk aan om dit wel te doen. Een aantal adviezen:

1. Consolideer logistieke (retour)stromen met andere spelers binnen of buiten de keten. Dit om de beladingsgraad van transport te verhogen en de logistieke kost te drukken, maar ook om te vermijden dat er te veel (half) lege ritten plaatsvinden die dan weer bijdragen aan extra CO₂-uitstoot en fileleed.

2. Denk na over wie zal stockeren en wie deze lasten zal dragen. Weinig aanbieders staan te springen om producten voor een onbepaalde duur op voorraad te nemen. Daarom is het belangrijk om een goed overzicht te houden van welke producten wanneer binnen komen en of deze reeds aan een nieuwe klant gekoppeld kunnen worden. Technologieën zoals IoT (internet of things) en RFID (radio-frequency identification) kunnen als hulpmiddel optreden om de ondernemer steeds een real-life overzicht van locatie en status van de goederen mee te geven.

3. Bouw een kwaliteitsprocedure of checklist voor goederen die terugstromen. Bij het terugstromen van goederen dienen er een aantal zaken te gebeuren vooraleer deze opnieuw aan een klant aangeboden kunnen worden. Zo dient er een kwaliteitscheck te gebeuren op eventuele defecten, moeten er eventuele (her)bewerkingsstappen gebeuren, maar moet ook administratief de voorraad aangevuld worden zodat het product terug uitgeleverd kan worden. Een aantal organisaties loopt hierop vast.

4. Verzamel informatie over de ervaring en de wensen van de klant bij het retourmoment. Wil de klant het contract al dan niet verlengen? Waarom wel of waarom niet? Wat zijn potentiële verbetermogelijkheden?

Deze informatie kan ook bekomen worden door het ontwikkelen van een digitaal materialenpaspoort waar er, naast een overzicht van de materialen, ook informatie in twee richtingen kan verstrekt worden tussen gebruiker en aanbieder. Ook kan je via dit paspoort bijhouden hoeveel keer een product reeds in omloop is gebracht. Zo krijg je een goed beeld van je impact en de gebruiksduur van je producten en de gebruikte materialen.

Start met een doorgedreven (markt) onderzoek om de noden van je klanten goed te begrijpen

Het ontwikkelen van een verdienstelingsmodel dient te gebeuren volgens de **noden** van de klant.

- Dit kan heel laagdrempelig zoals het organiseren van een informeel gesprek met een bestaande of potentiële klant, of bijvoorbeeld het houden van een panelgesprek waarbij gezocht wordt naar overeenkomsten in de wensen van klanten.
- Een meer doorgedreven vorm van marktonderzoek houdt het ontwikkelen van enquêtes in, waarbij op grote(re) schaal de markt wordt bevraagd. Kijk ook eens over het muurtje. Welke goede voorbeelden bestaan er reeds?

Denk goed na over de juiste financieringsvorm

- Breng **voldoende eigen vermogen** in om onvoorziene kosten op te vangen en het financieel risico te beperken.
- Doe beroep op **sterke financiële partner** (bv. impactinvesteerder of traditionele bank die bereid is de spin-off van haar trouwe klant te financieren onder voorwaarde dat hiertegenover voldoende eigen vermogen staat.)

Wees voorbereid en dek je in

Een aanbieder hoeft niet alle risico's te dragen. Die kunnen evengoed **verdeeld** worden over aanbieder, gebruiker en eventueel derde partijen. Hieronder bieden we een aantal mogelijkheden:

- Er kan een verplichting opgenomen worden tot aankoop door de gebruiker bij onherstelbare schade bij oneigenlijk gebruik door de gebruiker. In dit geval wordt het risico bij de gebruiker gelegd.
- Om het risico van de kosten van de diensten te beperken, kunnen, indien mogelijk, deze kosten geïndexeerd worden.
- Indien het om onroerende goederen door bestemming gaat, kan het interessant zijn om recht van opstal te gebruiken.
- Om het debiteurenrisico in te dekken, bestaan een aantal mogelijkheden:
 - » Aanbieder draagt zelf risico, maar rekent risicopremie door in de huurprijs.
 - » Kredietverzekeraar dekt dit risico in. De premie wordt doorgerekend in de huurprijs.
 - » Gebruiker geeft bankwaarborg
 - » Pand op huurinkomsten van de gebruiker
 - » Indien van toepassing: voeg exit-fee clause toe aan contract

Kies een optimaal verdienmodel

Denk goed na over welk verdienmodel best aansluit bij jouw bedrijf. Vraag je aan je klanten een **maandelijkse huur** en gespreide betalingen over de tijd? Dan zal je de voorfinanciering op een eerder beschreven manier moeten afdekken. Ook is hierbij vaak ondersteuning van een externe partner ter opvolging van facturen (bv. factoring) of een degelijk facturatiebeheersysteem onontbeerlijk. Een alternatief is een model waar alle **betalingen vooraf gebeuren** maar met een korting op het materialengebruik en waarbij het eigenaarschap toch bij de verstrekker blijft. Op vlak van cashflow- en werkkapitaalbehoefte is dit voor de verstrekker voordelig maar het is onzeker of de klant hierin zal meegaan.

Als verdienstelijking te complex of omslachtig is, overweeg dan ook bijvoorbeeld **statiegeld, koop-terugkoop** of **korting bij volgende aankoop**. Of kan je misschien ook een deel van je product as-a-service aanbieden? Een bedrijf in de interviewreeks dacht er bijvoorbeeld aan om enkel een aantal accessoires als dienst aan te bieden maar niet het kernproduct. Of misschien verkoop je toch het product, maar inclusief de diensten uit het as-a-service aanbod, zodat de levensduur van het product toch kan verlengd worden via onderhoud, herstellingen en upgrade.

Roep hulp in van experts

Het risico is heel reëel dat bedrijven **onvoldoende capaciteiten** hebben om circulaire projecten te leiden. Maak daarom bijkomende middelen vrij om **experts** te raadplegen: advocatenbureaus, technologieleveranciers, consultants in boekhouding, change- en projectmanagers, enzovoort. Win ook advies in bij de lokale, regionale, nationale en Europese instellingen die bedrijven ondersteunen in hun transitie naar circulaire bedrijfsmodellen.

Experimenteer

Zoals reeds eerder geschreven vereist de transitie naar een circulaire economie een volledige hertekening van de economie. Concepten, rapporten en experts volstaan niet, **concrete cases zijn vereist**. Initiatieven zoals de Vlaamse Green Deals tonen heel duidelijk aan dat ervaringen uit verschillende ondernemingen samenbrengen positieve effecten oplevert. De mogelijkheid om te experimenteren, te **leren uit mislukkingen en successen**, je aan te passen en kennis te dissemineren bestaat en het is de enige methode om vooruit te gaan.

Hou het eenvoudig

Verdienstelijkingsmodellen vragen een vernieuwde aanpak die van aanbieders en van gebruikers een andere mindset verlangt. Daarom zijn deze modellen niet altijd even eenvoudig op te zetten. Daarom adviseren we om zaken **niet overdreven complex** te maken en **vereenvoudiging** te zoeken waar het kan.

Beperk bijvoorbeeld de complexiteit van contracten door ze – indien mogelijk – te standaardiseren en opties in een modulair systeem aan te bieden. Is de complexiteit van een contract groot maar de grootte van de gebruiker eerder klein? Dan is een verdienstelijkingsmodel minder geschikt en is een ander businessmodel beter aangewezen.

		Complexiteit van contract	
		Beperkt	Groot
Grootte van gebruiker	Klein	Geschikt	Niet geschikt
	Groot	Geschikt	Geschikt

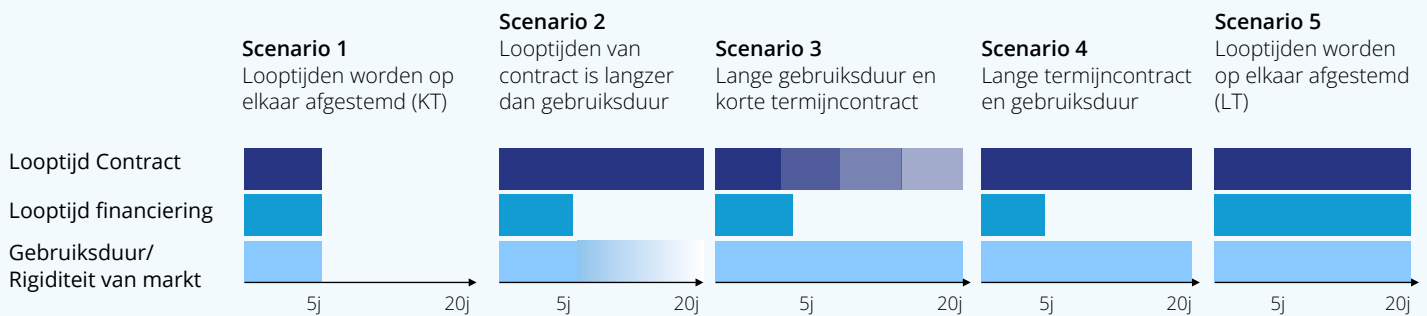
Tabel 4 Relatie tussen grootte van gebruiker en complexiteit van contract

Looptijd van contract, financiering en gebruik

Stem de looptijd van het contract af op de gebruiksduur van het product. Kan een product 15 jaar gebruikt worden, ga dan voor een looptijd van een contract van 15 jaar. In dit geval zal de huurprijs een correcte prijs zijn voor een product. Indien de aanbieder het risico wil beperken door een snelle terugbetaling van de investering, dan zal de looptijd veel korter zijn en de huurprijs zal geen correcte weergave meer zijn van de waarde van een product. In dat geval zal een gebruiker eerder gemotiveerd zijn om een goed te kopen in plaats van te huren.

	Verkopen	Leasen
Termijn	Economische levensduur geschat op 30 jaar	Financieringstermijn vastgelegd op 20 maanden
Maandelijks kost	€2,78 (=€1.000/30/12)	€50 (=€1000/20)

Tabel 5 Economische levensduur vs financieringstermijn



Figuur 1 Combinaties van looptijden van de contracten, de financiering en de gebruiksduur van goederen

Scenario	Geschikt voor maximaal waardebehoud
1: Gebruiksduur is kort. De looptijd van het contract en financiering zijn hiernaar aangepast.	Neen
2: Huurcontracten tussen aanbieder en gebruiker hebben een lange looptijd.	Ja, de lange looptijd van het contract zal aanbieders motiveren om producten te verhuren met een langere gebruiksduur. Looptijd van financiering moet ook aangepast worden.
3: De looptijd van een contract is veel korter dan de gebruiksduur van een product.	Ja, indien product opeenvolgend aan verschillende gebruikers kan verhuurd worden. Ja, maar looptijd van financiering moet nog langer worden.
4: De looptijd van financiering is niet aangepast.	Ja, maar looptijd van financiering moet nog langer worden.
5: De financiering en looptijd van het contract zijn aangepast aan de lange gebruiksduur van een product.	Ja.

Tabel 6 Bespreking combinaties van looptijden van de contracten, de financiering en de gebruiksduur van goederen

Soms is het echter niet mogelijk om de looptijd van een contract af te stemmen op de gebruiksduur van een product. Dit is zeker zo in markten waar technologie of modetrends snel wijzigen. In dat geval is aandacht voor productontwerp heel belangrijk zodat een product zo ontworpen wordt dat het **upgradebaar** is, gemakkelijk te reinigen, te herstellen of dat het design tijdloos is. Een ontwerp dat toelaat om een product na een huurperiode terug in nieuwstaat te brengen, laat toe om dit product een **tweede, derde, ... leven** te geven, ondanks de misschien eerder korte looptijd van contracten. In dat geval kan de huurprijs berekend worden op basis van de gebruiksduur en niet op basis van de looptijd van een contract.

In het ideale geval is de looptijd van een contract ook nog eens gelijk aan de financieringstermijn van het product. Dit is echter vaak (nog) niet het geval.

Arbeidskost versus systeemkost

Een circulair productontwerp is een ontwerp dat oa. gericht is op hergebruik. Materialen/systemen recupereren is echter pas financieel voordelig wanneer de kost van de recuperatie van materialen/goederen (=arbeidskost) lager is dan de waarde van de materialen zelf (=systeemkost). Dit is vandaag, met een vrij hoge arbeidskost, vaak niet het geval. Aandacht voor een 'uur-arm' ontwerp, is dan ook cruciaal.

	Gebruik van recuperatiemateriaal	
	Systeemkost < arbeidskost	Systeemkost > arbeidskost
Arbeidskost voor recupereren van materiaal	7 euro	4 euro
Waarde van materiaal bij 2 ^e verkoop/verhuur	4 euro	7 euro
Saldo	-3 euro	3 euro

Tabel 7 Gebruik van recuperatiemateriaal

Data

Informatie over kosten voor onderhoud en herstellingen en inzicht in de kosten om operationele risico's in de toekomst beter te kunnen indekken zorgt voor betere prijszetting en een verbeterd zicht op potentiële winstgevendheid van de product-dienstcombinatie. Enkele bedrijven die tijdens de interviewreeks gesproken werden, bouwden doorheen de tijd stelselmatig een rekenmodel op dat continue verbeterd werd. Wegens de hoge flexibiliteit gebeurt dit vaak in Microsoft Excel (of een ander spreadsheetprogramma) waarbij een aantal parameters aangepast kon worden om live de impact op toekomstige winstgevendheid in te kunnen schatten.

Teken de keten opnieuw uit

Soms kan het voor bedrijven lastig zijn om een verdienstelijkingsmodel te introduceren omwille van vrees voor bijvoorbeeld imagoschade, negatief effect op rendabiliteit, weerstand bij medewerkers, ... Daarbij komt dat de processen, expertise, logistiek, financiering, enz. vaak ook zo verschillend zijn dat ze moeilijk in te passen zijn in de bestaande activiteit met bestaande infrastructuur en processen.

In plaats van bestaande ketens en business modellen aan te passen en te verbeteren, kan het dus gemakkelijker zijn om de keten en een business model helemaal opnieuw uit te vinden. Creëer een nieuwe afdeling binnen een bestaand bedrijf of breng de nieuwe activiteit onder in een nieuw bedrijf. Als het werkt, zijn er vanuit de nieuwe activiteit sterke argumenten om het oorspronkelijke business model om te zetten naar een circulair (verdienstelijkings)model.

Maak een realistische inschatting van de herverkoop- of restwaarde

Voor de financiering van circulaire activiteiten en producten is inzicht nodig in de zogenaamde restwaarde of herverkoopwaarde. Bij operationele leasing, een frequent gebruikte manier om een verdienstelijkingsmodel te financieren, stijgt de huurprijs naarmate de herverkoopwaarde kleiner is. Daarnaast verlaagt een hogere herverkoopwaarde het risico voor een financier en verhoogt dus de kans op een positieve kredietbeoordeling.

Vandaag wordt de herverkoopwaarde vaak gelijk gesteld aan 0. Een oplossing voor de restwaardebepaling van producten zou er in kunnen bestaan om de restwaarde van een materiaal te koppelen aan een index. Verder kan ook rekening gehouden worden met de levensduur (hoe langer, hoe moeilijker de restwaarde te bepalen), de gebruiksintensiteit (hoe hoger, hoe lager de (rest)waarde), de rigiditeit van markt en de modulariteit van het ontwerp (modulaire productontwerpen kennen een hogere waardering voor onderdelen).

Meer weten?

Voor een uitgebreide bespreking verwijzen we graag naar ons onderzoeksrapport. Dit is vrij te downloaden vanop de webpagina van dit project:



De geraadpleegde bronnen zijn te vinden in het rapport.

Veronique Vermoesen en Simon Van Beveren zijn onderzoekers verbonden aan Arteveldehogeschool VZW (Gent, België).

Contactgegevens

veronique.vermoesen@arteveldehs.be
simon.vanbeveren@arteveldehs.be

