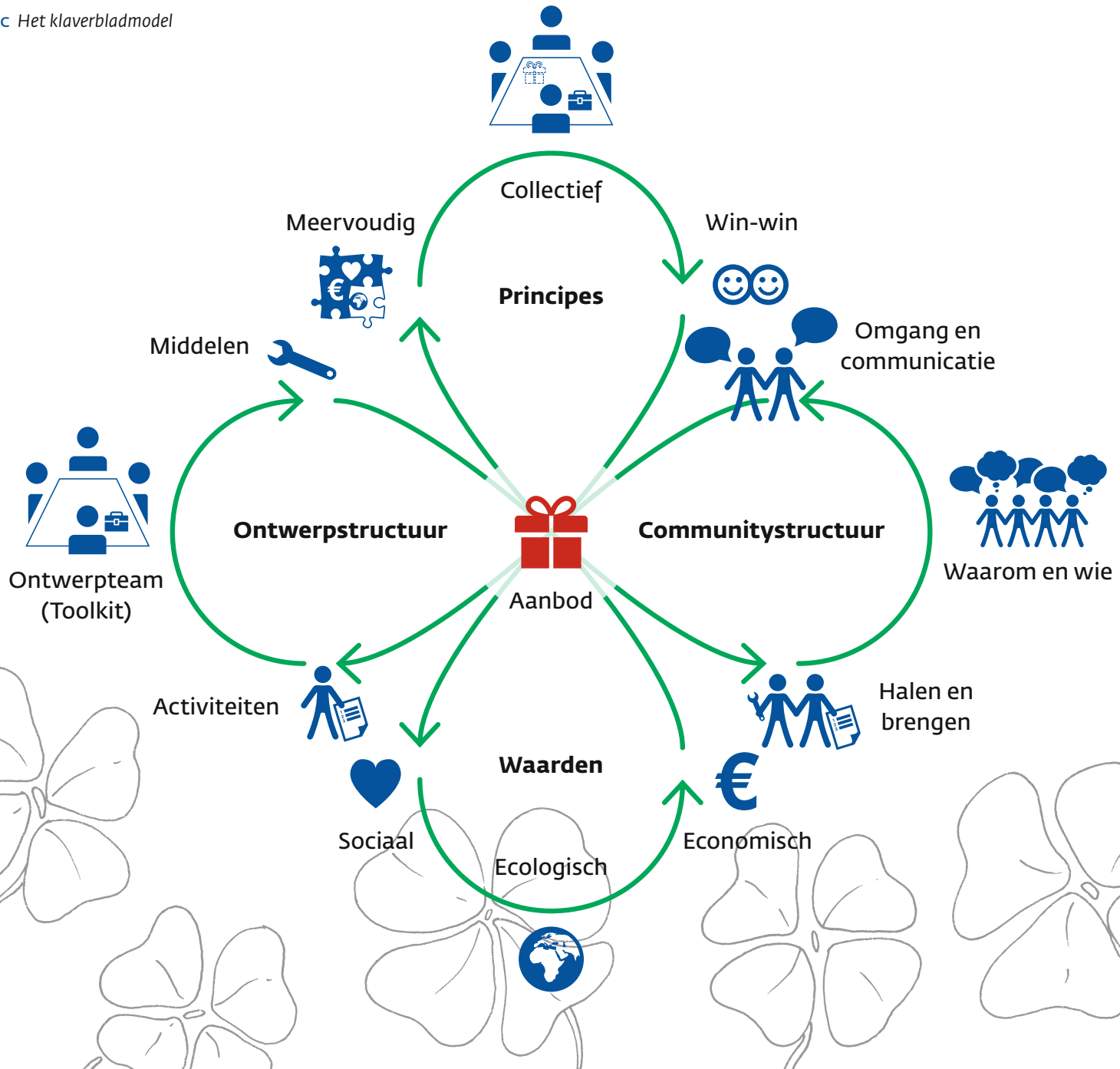


DEEL II

DE WERKPLAATS

Hoe nieuwe business modellen ontwikkeld kunnen worden

FIGUUR C Het klaverbladmodel



Advies vooraf

無

為

Voordat je met dit hoofdstuk aan de slag gaat, is het belangrijk om rust 'in je hoofd' te hebben. Goede ideeën ontstaan meestal niet door hard te werken, maar door even 'niets' te doen. Het duizenden jaren oude boek Dao De Jing verwijst naar het karakter 'Wei Wu Wei': handelen door niet te handelen. Het heeft weinig nut om onder druk op zoek te gaan naar een idee, oplossing of waardepromissie als die rust er niet is. Het gezegde luidt immers: 'Gras groeit niet harder door eraan te trekken'. Rust is nodig om vrij te denken en zo op nieuwe ideeën te komen. Ga eerst bij jezelf na of je die rust hebt. Zo niet, leg dit werkboek dan eerst nog even opzij en doe iets waar je rustig van wordt.

Inleiding

‘Niets is lastiger om aan te pakken, hachelijker om er de leiding over te nemen, of minder zeker van succes, dan het invoeren van nieuwe dingen, omdat degene die nieuwigheden invoert, hen die het in de oude toestand goed ging tot vijanden en hen die het onder de nieuwe omstandigheden goed zou kunnen gaan, als lauwe verdedigers heeft.’

NICCOLÒ DI BERNARDO DEI MACHIAVELLI,
(1469 – 1527)

Dit tweede deel van het boek is geschreven door een groep mensen die samen al pratend, mailend, tekenend en ontmoetend een uitwerking hebben gemaakt van het model zoals dat op basis van een aantal theoretische en conceptuele inzichten gepresenteerd is in deel I van dit boek. De manier waarop die uitwerking tot stand is gekomen zien wij als crowdthinking en co-creatie bij uitstek. Mensen die elkaar voor dit denk- en schrijfproject nog niet ontmoet hadden en die vervolgens co-auteurs worden van een boek. Dat is heel bijzonder – én als proces én als resultaat. Omdat mensen verschillend zijn, is er in dit deel geen uniforme ‘tone-of voice’ of schrijfstijl. Binnen de met elkaar afgesproken kaders is met respect voor die verschillen met elkaar geschreven.

Essentie van deel II is om stapsgewijs een handreiking te geven bij het ontwikkelen of uitbouwen van een eigen NBM. Centraal staat het model zoals gepresenteerd en onderbouwd in hoofdstuk 5. Dat model bestaat uit vijf bouwstenen:

- 1 principes van waardecreatie
- 2 kiezen van ontwerpelementen
- 3 ontwikkelen van een waardepropositie
- 4 vormgeven van community
- 5 maken waardecreatie vergelijking

Alle onderdelen van het centrale model worden hier besproken en uitgewerkt. Aan de hand van vragen, checklists, praktijkvoorbeelden, citaten, illustraties, afbeeldingen, et cetera word je meegenomen met als doel je eigen uitwerking te realiseren. Het zijn dus geen pasklare antwoorden die je krijgt – dat kan ook niet – maar tips, vragen, aanbevelingen die jou helpen om je NBM uit te werken. Dat gebeurt in de vorm van onder meer ‘boxen’, citaten, schema’s en tekeningen.

Het is niet verplicht de volgorde van deze hoofdstukken strak aan te houden; er kan doorheen ‘gehinkeld’ worden. Dat betekent dat ieder hoofdstuk op zichzelf staand gelezen kan worden. Waar je begint, dat bepaal je zelf. Waar het relevant is, wordt verwezen naar deel I en naar eerdere en latere hoofdstukken in deel II.

Veel lees- en werkplezier!

HOOFDSTUK 10

Waardepropositie: vanuit waarden waarde creëren

Hier halen we je idee door de wasstraat

Wat is de waardepropositie die je aan het ontwikkelen bent? Kernvraag van die propositie is voor wie je welke waarde(n) wilt organiseren. Kern van de waardepropositie is het voorstel of aanbod in termen van een product of dienst die van 'waarde' is voor de mensen die je daarbij voor ogen hebt. Een waardepropositie is een (slim) idee en vaak een innovatie. Je kan er heel lang mee bezig zijn dat idee te ontwikkelen. Vaak maak je het in het begin veel te ingewikkeld. Maar als het uitgedacht is – soms zeggen we ook wel 'rijp' of 'volwassen' – dan vallen alle puzzelstukje op hun plaats en wordt het helder. Als je zover bent kan je dat idee vertellen in een zin die kort en kernachtig precies zegt waar dat idee van waarde over gaat (de bekende 'elevator pitch'). Maar voor je zover bent, is er nog wel wat werk te verzetten. De belangrijkste boodschap is dat je dat proces niet kunt forceren. Gras groeit ook niet harder als je er aan trekt. Dus vooraf een duidelijk advies: neem rust, neem de tijd en zorg voor afstand.

10.1 Zonder eigenwaarde geen meerwaarde

Dit hoofdstuk vormt het hart van het klaverbladmodel. Het kan voor of na elk ander hoofdstuk gelezen worden. We beginnen met stil te staan bij de focus, die je hebt bepaald in hoofdstuk 8. Zonder een koers, zonder de juiste mindset is het lastig om stappen in de goede richting te zetten. Vervolgens gaan we in op passie, frustratie en brood op de plank. Eigenlijk de aanleiding om op zoek te gaan naar een nieuwe waardepropositie. Heb je een idee, dan kan dat idee door de 'wasstraat' gehaald worden. Blijft het idee na de wasstraat nog steeds overeind, dan wordt het tijd om met je omgeving aan de slag te gaan. Dan kom je in de tweede fase; jij vindt je idee goed, maar vinden anderen dat ook? Het is van belang dat in een vroeg stadium te onderzoeken. Blijft dan je propositie nog steeds overeind, dan wordt die uitgewerkt tot een levensvatbaar product. Daarmee kan direct actie ondernomen worden en hetzelfde proces met een aantal belanghebbenden worden doorlopen. Hierdoor wordt het idee scherper en komt het weer een stap dichterbij de realisatie. In dit hele proces kom je onderweg zogenaamde 'drivers' en 'roadblocks' tegen. Er zullen dingen tegenvallen en je loopt soms vertraging op door triviale dingen. Maar er zijn ook ontwikkelingen waar je energie van krijgt, die inspireren. In de laatste paragraaf ronden we dit 'vallen en opstaan' proces af. Als het goed is, heb je dan een magische one-

liner, je elevator pitch, en is het tijd om samen met anderen verder te bouwen aan een nieuw business model (NBM).

Het hoofdstuk is niet opgezet om lineair te lezen. Je kunt er ook doorheen 'hinkelen' of eens een uitstapje maken naar een ander hoofdstuk en dan later weer terugkomen. Want tijdens het testen van je waardepropositie betrek je waarschijnlijk ook al mensen uit je omgeving bij je project en ben je een community aan het opbouwen (zie H. 11). Doordat je er aan werkt, over nadent en praat en commentaar krijgt, verandert het idee en schaaft je het ontwerp bij (zie H. 9). Maar het kan ook gebeuren dat je vastloopt. Dan is het van belang om terug te gaan of naar een vorige paragraaf of inspiratie op te doen in een ander hoofdstuk. Dit betekent dat je op zoek moet naar een andere manier van lezen en werken en dat je bestaande pa-

Tip: Koop eens een set jongleerballen en ga jongleren. Je zult versteld staan dat je het met kleine stapjes en relatief weinig inspanning snel onder de knie hebt.

tronen zult moeten loslaten. Hiervoor gebruiken we de metafoor van het jongleren.

Jongleren in de praktijk

Jongleren is de kunst van het loslaten, het doorbreken van vanzelfsprekende patronen en focus houden op het richten. Jongleren leer je al doende. Van één bal goed gooien, naar meerdere ballen. Bij beginners is de aandacht gevestigd op het vangen van de ballen. Terwijl het draait om het loslaten. Als de basis goed is, kun je een volgende stap zetten. Als het tegen zit, verval je makkelijk in vertrouwde patronen en gewoontes. Dan verlies je de focus en ga je weer vangen. Het is belangrijk om te leren van je fouten. Door opnieuw proberen en met volharding in het oprapen van de ballen. Af en toe zet je een stap terug door met een bal minder te gooien en zo je basishouding te versterken. Bij jongleren helpt het in stapjes te denken en te handelen met focus.

10.2 Focus

Niemand is een onbeschreven blad. Wie een beetje zijn best doet, kan wel duizend ideeën bedenken. Meestal is er dus al een (sluimerend) idee voor een NBM. Daar is vaak al over gesproken met de directe omgeving. Die is enthousiast en steunt je idee. Maar dat wil nog niet zeggen dat daarmee het vliegwiel draait. De meeste mensen (en organisaties) weten precies te vertellen wat ze doen en wat ze aanbieden. Een kleiner percentage kan vervolgens aangeven hoe ze dat doen en slechts een heel klein deel kan vertellen waarom ze de dingen doen die ze doen. Waarin onderscheiden succesvolle mensen en succesvolle organisaties

zich ten opzichte van anderen? Dat zit hem nu juist in de volgorde van die drie elementen. Conventioneel denken gebeurt in de volgorde: wat, hoe en waarom. Niet-conventioneel denken gebeurt andersom, wat resulteert in de volgorde: waarom, hoe en wat. Dit wordt ook wel de 'golden circle' genoemd die door Simon Sinek (2009) is bedacht. Mensen en organisaties die antwoord kunnen geven op die drie vragen in die volgorde zijn heel goed in staat aan te geven waarom ze ondernemen, wat ze ondernemen – en hoe ze mensen en klanten daarmee helpen en uiteindelijk wat ze oplossen voor klanten. Hier hebben we dat handige idee ook gebruikt (zie H. 9) maar net iets anders. Wij denken dat daar een Wie-vraag aan toegevoegd moet worden. We hebben dus gekozen voor een volgorde die bestaat uit: Waarom, Wie, Hoe en Wat.

Luisteren met focus

Soms blijft een bijeenkomst, ontmoeting, et cetera je bij omdat die een grote impact op je had. Zo volgde ik eens een workshop van een acteur over 'het vullen van de ruimte' in aanwezigheid van andere mensen. Alle deelnemers hadden bij aanvang pen en papier gekregen om aantekeningen te maken. De acteur gaf echter resoluut aan dat aantekeningen overbodig zouden zijn. 'Je kunt alles opschrijven, maar alles wat je morgenochtend nog weet zonder aantekeningen vergeet je je hele leven niet. De rest kijk je niet meer in of kun je toch niet onthouden'. Ik heb die bijeenkomst echt geluisterd, met mijn volle aandacht en heb meer van deze workshop onthouden dan van vele andere.

Opvallend is dat heel veel NBMs heel duidelijk – en misschien wel veel duidelijker dan de meeste bestaande BMs – aan de doelgroep (klant) weet over te brengen waarom ze de dingen doen die ze doen. Het waarom staat voorop. Vervolgens communiceren ze hoe ze dit doen, niet zelden door de klantengroep medeverantwoordelijkheid te geven om het tenslotte pas te hebben over wat ze aanbieden.

Vertellen waarom je iets doet heeft het grote voordeel dat het mensen (klanten) aantrekt die er dezelfde waarden op na houden. Vanuit een duidelijke motivatie wordt verbinding met 'de ander' gelegd. Die verbinding op waarden leidt tot intrinsieke motivatie. Zo'n verbinding houdt beter stand; niet zelden ga je als je zo met elkaar verbonden bent voor elkaar door het vuur. Dat komt op alle mogelijke manieren het bedenken en uitwerken van een NBM ten goede. Daarom is het belangrijk om tijdens het proces een scherpe focus te houden op het 'waarom' en de waarden die je daarmee verbindt. Dat geldt voor jezelf en voor de mensen met wie je samenwerkt. Door het daar nadrukkelijk met elkaar over te hebben ontstaat de juiste 'mindset'.

Casus Heras

Heras is internationaal actief in oplossingen voor buitenbeveiliging en koploper op het vlak van duurzaamheid. De Pb₂-prestatieladder heeft daar een positieve invloed op gehad. Het geeft Heras een aanbestedingsvoordeel en vereist dat de organisatie duurzamer produceert. Zo is de 'Grence' geïntroduceerd: een hekwerk dat 70 procent minder Pb₂ uitstoot en dertig procent goedkoper is om te maken. Gemakkelijker kun je het niet hebben als verkoper. Het bijzondere is dat de Grence al vijftien jaar geleden ontwikkeld was. Maar omdat de mindset van de mensen in de organi-

satie toen niet gericht was op duurzaamheid, is het plan letterlijk in de bureaulade blijven liggen. Voor deze innovatie is op het nippertje een patent aangevraagd. Inmiddels is het product succesvol en levert het meervoudige waarde op.

10.3 Passie, frustratie en brood op de plank

Of je nu vanuit een bestaande organisatie begint, of je werkt thuis aan de keukentafel aan een heel nieuw idee, je kunt op heel veel verschillende manieren een NBM starten. Mensen hebben vaak verschillende redenen om een NBM te willen starten. Op hoofdlijnen zijn er drie redenen om met een NBM te starten:

- *Passie.* Je start vanuit passie, vanuit wie je bent, wat je wilt bereiken. Je zet je eigen talenten in om een nieuw, innovatief idee, een nieuwe manier van zaken doen (NBM) te ontwikkelen en creëert daarmee (potentieel) meerwaarde. Je doet het omdat je dit zelf wilt, omdat je het leuk vindt om te doen, om de regie in eigen hand te nemen, omdat het bij jou past.

Floow2

Verspilling frustreerde de oprichters van Floow2. Heel veel materiaal, kennis en kunde van medewerkers bleef onbenut. Floow2 heeft een business-to-business deelmarktplaats opgericht waarop organisaties onderling kunnen (ver)huren. Floow2 brengt vraag en aanbod bij elkaar en het resultaat is betere benutting en dus minder verspilling.

(ZIE: WWW.FLOOW2.NL)

- *Frustratie.* Je start vanuit frustratie. Je hebt een oordeel, je vindt dat iets beter kan en je neemt persoonlijke verantwoordelijkheid om die situatie te veranderen. Gewoon omdat jij vindt dat het anders moet en beter kan.
- *Brood op de plank.* Je start omdat je een inkomen nodig hebt. Er moet brood op de plank, de kachel moet blijven branden. Je hebt altijd een beetje geld nodig, maar misschien wil je wel stinkend rijk worden. Dan zullen ondernemers aangeven dat je geduld moet hebben. Een levensvatbare business opbouwen duurt zeker drie tot vijf jaar. Zorg daarom dat je een deel van het benodigde inkomen (tijdelijk) op een andere wijze verdient. Vrijwel iedereen ervaart dan pas de rust en durft dan meer risico te nemen om vanuit passie of door frustratie stappen te ondernemen.

Nieuwe kredietverleners

Door een gebrek aan vertrouwen in de financiële wereld en de hoge toezichtseisen (Basel III richtlijnen) is het voor een bank nauwelijks interessant om een financiering onder de € 250.000 te verstrekken. Het is dus niet verwonderlijk dat er initiatieven ontstaan als kredietunies (www.kredietunienederland.nl), 'Geld Groen Wassen' (www.geldgroenwassen.nu) en 'Geld in de buurt' (www.geldindebuurt.nl). Dat soort initiatieven biedt onder meer MKB ondernemers de mogelijkheid voor het verkrijgen van krediet. Daarbij is sprake van vertrouwen en onderlinge solidariteit. Bovendien versterkt dit soort initiatieven de lokale economie.

Iedereen heeft zo zijn overwegingen om een NBM te beginnen, maar meestal is het een combinatie van redenen. Zo hebben Maria van der Heijden en Ellen Tacoma vanuit hun achtergrond en in

andere werksituaties opgedane kennis de organisatie 'Women on Wings' opgericht (www.womenonwings.com). Met die organisatie willen zij 1 miljoen vrouwen op het platteland in India aan werk helpen. Of kijk eens naar 'Dress for Success': mensen die het financieel niet breed hebben met gepaste kleding succesvol laten solliciteren (www.dressforsuccess.nl). Een NBM kan ook binnen een bestaande organisatie ontstaan, zoals Networks van Interface.

Interface

Een NBM kan ook binnen een bestaande organisatie ontstaan. Het beursgenoteerde bedrijf Interface verbindt in het project Networks de armste, meest afgelegen kustgemeenschappen in de wereld met de wereldwijde productie-gemeenschap om een bedreigde omgeving te helpen beschermen. Wereldwijd worden afgedankte vissersnetten opgekocht die lokale mensen uit de zee en van stranden halen. Interface verwerkt deze nylonsoort in tapijttegels.

(ZIE: WWW.INTERFACGLOBAL.COM)

- *Welke onderneming start jij?* Wat zou je nu echt willen opzetten en waarom wil je dat zo graag? En waarom heb je dat tot nu toe dan nog niet gedaan? Heb je misschien al antwoord op deze vragen? Zo niet, laat je eens inspireren door de vele voorbeelden van nieuwe business modellen die er al zijn. In dit hoofdstuk wordt er een aantal gegeven, maar eigenlijk staat dit hele boek er vol mee. En als die voorbeelden nog niet genoeg zijn, ga dan eens naar sites met voorbeelden zoals 'Voor de Wereld van Morgen' (voordewereldvanmorgen.nl) of naar 'Greenwish' (www.greenwish.nl).

- *Loop je vast door de waan van de dag?* Kom je er niet aan toe om een NBM op te zetten? Neem dan juist vrij! Doe even 'niets' en ga dan rustig na waaruit jij jouw inspiratie haalt en wat je frustrereert. Maak ruimte voor jezelf vrij, ga eens wandelen in de natuur, ga op retraite of kijk een poosje in de verte of naar de ondergaande zon. Kortom: neem afstand, creëer rust en stop even met 'moeten'.
- *Welke talenten heb jij?* Doe jij datgene waar je goed in bent? Wat vind je in je werk of activiteiten wel leuk en wat niet? De activiteiten waar je goed in bent leveren je veel energie op. Vraag eens iemand die jou goed kent om te beschrijven waar jij goed in bent. Het is belangrijk om jezelf goed te (leren) kennen. Doe datgene waar je goed in bent en organiseer datgene waardoor je minder plezier uit je werk haalt. Dat kan zomaar betekenen dat iemand anders de operationele leiding van jouw fantastische idee ter hand gaat nemen! Beeld je dat eens in. Hoe voelt dat?
- *Klagen of onderneem je actie?* Er zijn mensen die klagen over het weer, de bakker en voetbal. In feite zijn er mensen die altijd klagen. Grappig genoeg is daardoor nog nooit de zon gaan schijnen of is een WK gewonnen. Want daar heb je geen invloed op. Je kunt dus beter van gedachten veranderen en je energie richten op dingen waarop je wel invloed hebt. Daarmee maak je het voor jezelf leefbaarder. Dat vraagt wel verantwoordelijkheid en moed van je. Hoe zit dat met jou? Ben je een klager of een verbeteraar?
- *Droom je lekker verder?* Als jij niet aan de slag gaat, gebeurt er niks. Van start gaan kan gewoon nu, hier en vandaag en met vrijwel niks. Het helpt om je doel te tekenen, het op te schrijven en om vervolgens te kijken hoe je kleine stapjes kunt zetten. Als je iets met een bepaald soort afval wilt gaan doen, ga dan heel bewust dat afval verzamelen. Neem het mee. Bekijk het. Laat het aan ander mensen zien. Doe er iets ludieks mee (een afvalparty?). Toets of je volgers hebt voor jouw idee. Kijk

wat de meerwaarde is die je wilt realiseren. Is die vooral maatschappelijk of juist financieel? Om je initiatief levensvatbaar te laten zijn en om (op termijn) voor continuïteit te zorgen, heb je fans nodig. Dat kunnen klanten zijn met gelijkgestemde waarden of behoeften. Maar ook een 'fanclub' of een community. Maar hoe het zich ook ontwikkelt, jij bent aan zet. Blijf je dromen of kom je in actie?

- *Beschrijf de kern van jouw idee.* Al die vragen die hier gesteld worden helpen je hopelijk om al werkenderweg steeds duidelijker op je netvlies te krijgen wat je nou eigenlijk precies wilt. Voor welk probleem bied jij een oplossing en waarin onderscheid jij je van de ander, van de concurrentie? Wat stel je voor net even slimmer, handiger, korter of juist langer, warmer of kouder, et cetera te doen? Als je dat lastig vindt, kijk dan eens hoe andere producten of diensten zich van elkaar onderscheiden. Bij carsharing kan je dan bijvoorbeeld kijken naar MyWheels, SnappCar en CarzGo. Vervolgens kan je misschien ook beter aangeven welke waarden jij met je initiatief realiseert? En in hoeverre zijn die meervoudig, gedeeld en collectief?

Een waardepropositie is veel meer dan een reclameslogan en schud je niet even uit de mouw. Die propositie ontwikkelen kost tijd. Tijd om te bedenken, maar ook uithoudingsvermogen om die propositie te realiseren en zo vertrouwen op te bouwen. Het beste is om bij de kleinste eenheid te beginnen: jij zelf. Wat zijn waarden die voor jou belangrijk zijn en hoe vertalen die zich in het idee dat je hebt? Hoe dichter je bij jezelf blijft, hoe gemakkelijker het wordt om je boodschap helder te krijgen. Jij bent immers je eigen verhaal en als je er zelf niet in gelooft, wie dan wel? Het mooie is dat je daarmee ook gelijkgestemden aantrekt: zij gaan jouw verhaal vertellen en dragen zo bij aan het succes. De grondleggers van de Triodos Bank zijn al sinds begin jaren tachtig bezig om duurzaamheid zichtbaar te maken in hun activiteiten.

Sociaal levende windmolens in Het Groene Woud

In Het Groene Woud (gebied tussen stedendriehoek Eindhoven, Den Bosch en Tilburg) wordt het concept van sociaal levende windmolens uitgewerkt. Een unieke samenwerking tussen markt, overheid en samenleving, waarbij de molens in eigendom zijn van gemeenschapscoöperaties waarvan burgers, lokale bedrijven en organisaties lid zijn. Daarmee wordt een verbinding gelegd tussen voor- en tegenstanders van windenergie en vloeien de opbrengsten van de molens terug in de eigen lokale economie en naar een fonds dat investeert in leefbaarheid en landschapontwikkeling in de eigen leefomgeving.

(ZIE: WWW.HETGROENEWOUD.COM)

Dat maakt hun inspanningen om geld als middel te gebruiken om duurzame ontwikkelingen te stimuleren geloofwaardig. Dat zien mensen en weten ze te waarderen. Dat wordt weerspiegeld in de groei van de bank.

10.4 De Wasstraat

Om met een NBM een vliegende start te maken, is het belangrijk om te weten waaruit een succesvolle propositie is opgebouwd. Los van het feit of jouw initiatief een CBM of een NBM is, is er altijd een aantal randvoorwaarden. In deze paragraaf wordt je initiatief in wording door de wasstraat gehaald om zich zo te ontwikkelen tot een echt NBM. De verschillende stappen die we

daarvoor doorlopen vormen het NBM-wasprogramma. Dat programma is onstuimig: het lijkt wel een achtbaan! De wasstraat is er met name voor ondernemers die al een idee hebben voor een dienst of een product, maar die nog niet scherp hebben hoe ze dat in de markt zetten. Anders gezegd: je bent enthousiast over een business-idee, maar hoe moet het business model eruit zien? Nog geen idee!

Het kan ook zijn dat je een idee hebt, maar waarvan het business model nog niet 'rijp' is en waar je nog even over na moet denken. Daarvoor is als oefening de 'wasstraat' voor business-ideeën opgenomen: je kunt er je (onrijpe, rammelende of vage) business model in stoppen, en vervolgens in een aantal stappen brainstormen over variaties die mogelijk zijn, het business model op verschillende elementen verrijken, realistischer maken of versterken. Het betreft hier zeker geen volautomatische wasstraat. Je moet zelf vol aan de bak om het wasprogramma te doorlopen.

De Wasstraat

Zowel voor een CBM als een NBM zijn er minimale randvoorwaarden om tot een succesvolle propositie te komen. Denk daarbij aan een businessplan, je onderscheidende vermogen, ook wel Unique Selling Points (USP's) genoemd, en een marktstrategie. Soms kan het zijn dat je nu al moet gaan nadenken over het aantrekken van kapitaal via een bank of via een crowdfunding campagne. Een succesvolle ondernemer kent zich zelf: hij doet vooral waar hij goed in is en compenseert zijn beperkingen met de hulp van anderen. Voor een uitwerking hoe je dat in jouw geval zou kunnen doen, kun je terecht bij talloze informatiebronnen op het internet of een goede adviseur. Voor een toelichting op de verschillen tussen een CBM en een NBM is aan het begin van deel I een overzichtelijke uitwerking te vinden.

Seats to Meet

Een mooi voorbeeld van een bedrijf dat door de wasstraat is gehaald is Seats2Meet. Een traditioneel bedrijf met vergaderaccommodatie is getransformeerd tot een wereldwijd netwerk met fysieke en virtuele ontmoetingsplekken waarbij het delen van kennis leidt tot vermenigvuldiging van goede ideeën en oplossingen.

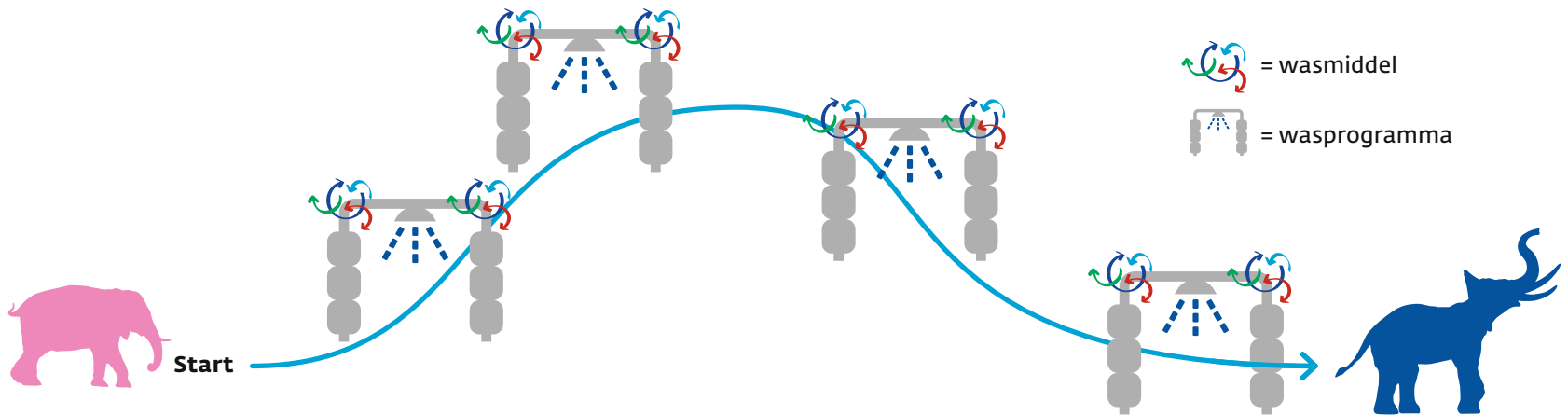
(ZIE: WWW.SEATS2MEET.COM)

Als je een idee hebt, is het belangrijk om je er bewust van te zijn dat er vele waarden zijn en vele belanghebbenden die ieder op hun eigen manier waarde toekennen en die waarde benutten. In

hoofdstuk 12 lees je daar meer over. Je bent dus niet de enige die bepaalt wat de waardepropositie is! Hoe werkt dat eigenlijk bij jou? Ben je een eigenzinnig type of ben je in staat om in verbinding met anderen te werken aan een propositie waarvan de waarde op voorhand niet vaststaat? Wat is de kern van jouw ondernemerschap en hoe sluit dat aan bij je propositie en bij de mensen met wie en voor wie je waarde wilt maken?

Start wasstraat

Je hebt een idee van een product, dienst of een business model. Dat is nog een onrijp idee of alleen nog maar een vaag concept. Dat is niet erg, want je kunt beter eerst testen of er een 'markt' voor je idee is, voordat je geld en energie gaat stoppen in de ontwikkeling. Er zijn methoden die dit proces ondersteunen, zoals Lean Start-up methode (theleanstartup.com of www.sixsigma.nl/)



FIGUUR 10.1 De wasstraat

Lean+Methode) of MVP (Minimal Viable Product). Ook Agile (agile.startpagina.nl) en Scrum (www.scrum.nl) kan je gebruiken – oorspronkelijk ontwikkeld voor software, maar eigenlijk al steeds breder toegepast.

Omschrijf jouw idee II

In paragraaf 10.2 heb je jouw idee omschreven. Probeer nu aanvullend te beschrijven voor wie of voor welke partijen dat idee van waarde is en welk probleem het voor hen oplost. Mogelijk is het handig om daar de in deel I aangereikte indeling voor te gebruiken: B2B, B2C, C2C of C2B (zie Figuur 4.1). Het gaat nu om een concept-waardepropositie. Al rammelt die nog voor je gevoel nog, gewoon beginnen en doen!

Hierna kan het idee de wasstraat in. In stappen wordt de waardepropositie geanalyseerd. Stel je zelf bij elke stap kritische vragen, en probeer te bedenken hoe jouw idee sterker kan worden.

Alleen ga je snel, samen kom je verder!

Neem de stappen niet alleen, maar met een aantal 'vrienden' of andere partijen die tenminste interesse hebben in wat jij wilt opzetten. Nodig mensen – ook kritische – uit en organiseer een collectief. Betrek als het kan een ter zake deskundige adviseur, vriend, collega, et cetera. Vraag deze mensen open te zijn en neem kritiek die ze geven niet persoonlijk op! Zo ontstaan er veel meer ideeën dan wanneer je in je eentje aan de keukentafel de stappen doorloopt.

Programma kiezen

Wie zijn de stakeholders?

In welke behoefte voorziet het concept en voor wie? Gebruikers? Betalers? Belanghebbenden? Klanten? Medewerkers? Zet de stakeholders die bij het concept betrokken kunnen worden, die er

belang bij hebben of die er mee te maken kunnen krijgen, op een rijtje. Je vindt in de vorige hoofdstukken allerlei handig tips om dat snel en efficiënt te doen. Deel ze op in de volgende groepen:

- gebruikers: mensen/partijen die de dienst of product zullen gaan gebruiken en benutten.
- betalers: wie gaat er betalen, en waarvoor dan?
- belanghebbenden: zijn er partijen die weliswaar belang hebben bij succes, maar die hiervoor niet direct (in geld) zullen betalen? Kunnen ze op andere manieren het succes versterken?
- toeleveranciers: welke partijen zijn nodig om het idee te realiseren? Hoe zijn ze verbonden met de dienst of het product: leveren ze goederen, betalen ze? Of zijn er andere transactie-vormen (delen, ruilen, uitwisselen, huren, pachten, vruchtgebruik, leasen, sponsoren, geven, aanbevelingen)?
- supporters: wie steunen het idee, en op wat voor manier?
- ambassadeurs: wie brengen het idee verder? Wie brengen het onder de aandacht bij anderen en helpen het daarmee te verspreiden?

Intermezzo: dubbele duurzaamheid

Als je deze stakeholders op een rijtje hebt gezet, is de kans groot dat je een belangrijke vergeten bent. Waar sta jij zelf? Wat is jouw belang? Ging het je om passie, frustratie of om brood op de plank? Initiatieven stranden nog al eens omdat het als passie of hobby begint, maar op de langere termijn niet rendeert. Er gaat teveel vrije tijd in zitten en als de passie wegvloeit, is het moeilijk om vol te houden. Dit kan worden ondervangen door in deze fase jezelf op te nemen op het lijstje stakeholders. Eventueel, als het jou gaat om brood op de plank, neem je hier mee dat je er salaris uit gaat halen – en dat moet je dan ook kwantificeren! Een ondernemer noemde dat dubbele duurzaamheid: 'het gaat om duurzaam ondernemen, maar ik moet er zelf ook duurzaam plezier uit halen (of dat nu passie is of brood op de plank)'. Pas als je het zelf ook

Het Twitter business model?

Twitter is een succesvol product. Mensen gebruiken het graag, het heeft waarde voor veel mensen en organisaties en het is gratis. Voor gebruikers is Twitter ideaal! Maar wat is het verdienmodel? Wie gaat er iets betalen, met geld of met een bijdrage? Kun je wel spreken over klanten? In het oude klantbegrip vallen 'gebruikers' en 'betalers' samen. Maar dat hoeft natuurlijk niet!

waardeert, wordt je onderneming dubbel duurzaam!

Waarde bepaling

Wat is de waarde die je aan jezelf kunt toekennen? Vaak ben je in het beginstadium nog onzeker en wil je zeker niet overvragen: stel je eens voor dat jouw initiatief daar op strandt! Heb compassie met jezelf, respecteer jezelf. Je vertegenwoordigt een waarde! Ga eens het internet op: een websearch kan je snel meer informatie geven over de waarde van soortgelijke initiatieven. Of ga eens met enkele stakeholders één op één aan

tafel en stel je kwetsbaar op: wat is het waard en hoe financier ik een overbrugging? Een co-creatie sessie kan verrassende inzichten opleveren en je dieper inzicht geven hoe je met stakeholders verbonden bent en wat het jullie gezamenlijk waard is. De oplossing volgt dan automatisch. Vertrouw daar maar op.

Een andere mogelijkheid is om eerst een pilot te draaien met enkele stakeholders en om daarna te evalueren of de door jou ingeschatte waarde juist is. Of je kunt het nog spannender maken: laat hen de waarde achteraf bepalen. Wat je ook doet: vraag er in ieder geval iets voor terug (aandacht, advies, geld of iets anders). Hoe dan ook, ga met respect met jezelf om: je bent het waard.

Kansen pakken

Een voorbeeld: een keer kwam het voor dat er nog geen budget was, maar dat een één op één gesprek met een stakeholder wel leidde tot een andere betaalde opdracht uit dat netwerk. Dan kun je verder. Bovendien leidde die opdracht tot nieuwe wegen waardoor uiteindelijk budget gecreëerd werd voor het initiatief. Blijf dus alert op kansen die op je pad komen.

Voorwassen

Wat is de aard van de transactie?

Bij de eerste stap zijn alle stakeholders in beeld gebracht. Voor die stakeholders is er ook sprake van verschillende motieven en dus ook van verschillende transactiemiddelen (zie ook H. 12.4). Je kunt onderscheid maken in:

- geld (kopen, huren, lenen, ruilen).
- expertise (delen, kopen, aanleveren).
- aandacht (gekend zijn, bekend raken en dergelijke).
- versterking van de eigen business (door bekendheid, verwijzingen, et cetera).
- beschikbaar stellen van faciliteiten (ruimte, expertise, spullen of netwerk).
- et cetera (elke andere 'waardevolle bijdrage' kan worden genoemd).

Wat wordt van elke partij verwacht? Is dat helder? Staat dit vast? Weet en ziet de betrokken partij dat ook zo? Welke variaties zijn mogelijk? Waarmee wordt het model kansrijker, beter, sterker?

Onderkant wassen

Het verkrijgen van de waarde

Als je in de voorgaande stappen de betrokkenen, hun motieven en de aard

van de transactiemiddelen hebt geïnventariseerd, is het handig je af te vragen wat het 'kost' (in termen van moeite, inspanning, gemak, tijd, et cetera) om die transactie(s) tot stand te brengen of te onderhouden. Bijvoorbeeld: hoe gemakkelijk is het om lid te worden? Hoeveel moeite moet ik doen om over te stappen naar een nieuw product?

Ga per transactie na wat de waarde is en hoe je die kunt verkrijgen. In het voorbeeld hiervoor: (hoe) kan het gemakkelijker, eenvoudiger en sneller? Omgekeerd kan het ook. Als je betrokken partijen juist wilt uitsluiten, dan is de vraag: hoe kan het moeilijker, ingewikkelder, trager, minder interessant worden gemaakt voor die betrokken partij om voordeel te hebben? Zo krijg je langzamerhand een overzicht dat bestaat uit drie kolommen: de betrokkenen, de aard van de transactie en de waarde die je denkt dat deze heeft voor iedere partij. Als je over die indeling gaat twijfelen, overleg dan met de groep van kritische meedenkers.

Actief wassen

Strategisch kiezen

Heel veel producten en diensten zijn er al, er is volop keuze. Waarom worden sommige producten dan gekozen, als de rest

Iedereen kan naar de stad gaan om kleren te kopen, maar als gemak een belangrijker waarde is (of wordt), dan bestellen veel mensen liever via het internet. Met een paar muisklikken is het artikel besteld, het wordt gebracht en als het niet bevalt, stuur je het gewoon terug.

vergelijkbaar is? In deze fase breng je in kaart welke strategische keuze gemaakt wordt. Welke belofte wordt gedaan? Dit geldt voor de waardepropositie als geheel maar kan soms ook heel specifiek per betrokkene anders liggen. Over het algemeen kan je zeggen dat een product in combinatie met een dienst meer kans van slagen heeft. Ook blijkt dat beleving (soms ook wel de emotionele waarde genoemd) in toenemende mate van belang is. Volgens De Witte en Jonker (2014) zijn vijf strategieën te onderscheiden, namelijk:

- 1 Product-koppositie (Product leadership): het aanbieden van grensverleggende nieuwe producten. Voorbeelden zijn Intel, Apple en Nike.
- 2 Uitmuntende bedrijfsvoering (Operational excellence): het op zeer gebruiksvriendelijke wijze aanbieden van betrouwbare producten tegen zeer competitieve prijzen. Voorbeelden zijn Dell, The Royal Bank of Scotland en Lidl.
- 3 Klant-intimiteit (Customer intimacy): in een niche aanbieden wat specifieke klanten willen. Voorbeelden zijn Airborne Express, private banking bij diverse banken en de kleinere adviesbureaus.
- 4 Ervaring (Experience): het samen met de klant (prosumert) een product tot stand brengen. Voorbeelden: Disneyland Parijs en de Witte en Rode feesten van Bike & Hike.
- 5 Gemeenschap bouwen (Community building): het maken of creëren van materiële en niet materiële connecties tot handige diensten of producten rond een gemeenschap. Voorbeelden zijn de combinatie van Google Maps met Google Street View. Of denk aan een verzekeraar in combinatie met een ambulancedienst en een autoreparateur die technologie inbouwen in een autobumper, zodat na een botsing de schade onmiddellijk beoordeeld wordt en eventueel een ambulance of andere hulpdiensten gebeld kunnen worden, terwijl de administratie volautomatisch wordt afgehandeld.

Vraag jezelf eens af: welke strategie hanteer jij? En sluit deze aan bij de waarden van jouw klanten?

Waxen

Timing en frequentie

Je bent weer een stap verder; er is een transactie tussen de gebruiker en de dienst (of tussen betaler en de dienst of een andere combinatie). Dan wordt de vraag van belang: wanneer wordt betaald, geruimd, gecreëerd én hoe wordt betaald? Betaal je vooraf of achteraf? Betaal je eenmalig, of in meerdere keren (bijvoorbeeld in een abonnementsvorm)? Betaal je in geld of in wederdiensten zoals tijd of punten of lokaal geld (zie H. 12)?

Geluk op Ijburg

Geluk op Ijburg is een initiatief in navolging van koning Jigme Singye Wangchuk van Bhutan die de term Bruto Nationaal Geluk (BNG) in het leven heeft geroepen. Het is een methode om de welvaart op een andere manier te meten dan met het bruto nationaal inkomen. Het gaat om levenskwaliteit. De vier pijlers daarbij zijn:

- 1 de bevordering van billijke en duurzame sociaal-economische ontwikkeling,
- 2 behoud en bevordering van culturele waarden,
- 3 behoud van het natuurlijke milieu, en
- 4 goed bestuur van ondernemingen.

Het is van groot belang wanneer, hoe en waarvoor wordt 'betaald'. Er is een steeds breder scala aan projecten én experimen-

Huiskamercafé

Ziferblat (Russisch voor wijzerplaat) is een informeel huiskamercafé waar alle consumpties gratis zijn, maar je betaalt voor de tijd die je er doorbrengt. Gestart in Rusland, maar sinds kort ook populair in Londen.

WWW.ZIFERBLAT.NET

ten waarbij betaald wordt met een bedrag per uur, een fixed price, prijsreductie momenten (happy hours), lezingen met waarde-bepaling achteraf (betaling op basis van tevredenheid waarbij vooraf geen bedrag wordt afgesproken), barter (uitruilen van zaken of diensten), et cetera. Het mooie van deze ontwikkelingen is dat er veel meer kan dan je misschien denkt. Het lastige is dat je die verschillende 'waarden' wel met elkaar in een bepaalde balans moet houden. Als je een prachtige stadstuin hebt die bloemkolen oplevert, maar de fiscus komt langs en wil graag BTW ontvangen, dan kun je die rekening niet voldoen met twee bloemkolen.

Het moment van 'betalen' is ook belangrijk. Streef ernaar dat het moment zo kort mogelijk valt na het maken van de kosten. Wellicht is het zelfs mogelijk om die momenten te laten samenvallen. Denk eens na over op welke manier je de tijd tussen het ontvangen van je betalingen en het moment van het maken van je kosten zo kort mogelijk kunt houden. Kun je dat ook anders organiseren? En wat levert dat mogelijk op? Denk ook eens na over het vooraf laten betalen voor een product of dienst. Daar zijn inmiddels hele mooie voorbeelden van (Dell Computers, Phoneblocks of Winddelen).

Drogen

Welke belofte wordt gedaan en is er bewijs voor (euro, eco of sociaal)?

Wat levert het idee, product of dienst op en voor wie? Is er sprake van blijvende waarde? Is de waarde meetbaar? Openbaar?

Einde Wasstraat

Uit ervaring blijkt dat bij het doorlopen van de wasstraat tal van ideeën ontstaan en het enthousiasme exponentieel

Verlies- en Winstrekening maar dan anders

Puma zegt in hun jaarverslag over 2012: tegenover 320 miljoen euro (echte) winst staat 145 miljoen euro milieuschade. Jochen Zeitz, de voormalige topman van Puma, pleit nu zelfs voor een ecologische en sociale verlies- en winstrekening. Ook de Nederlandse Spoorwegen kwamen in 2014 met een verlies-en-winstrekening over milieu-impact.

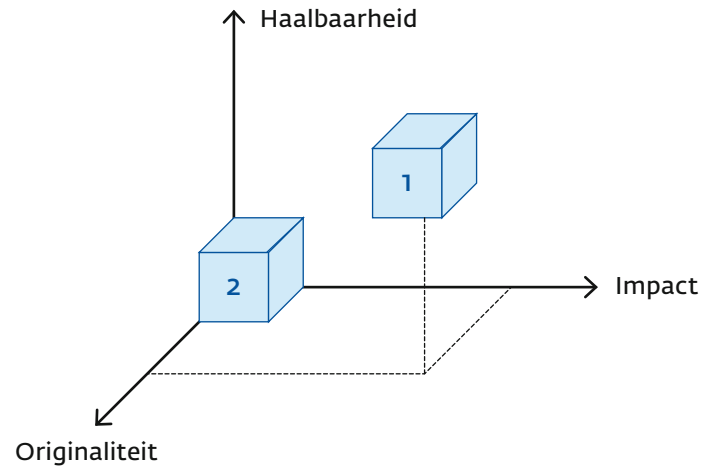
(ZIE: WWW.NS.NL)

toeneemt. Het is dan lastig om te kiezen welk idee we gaan uitwerken. Wellicht helpt het door de ideeën te onderwerpen aan een drietal vragen:

- 1 Hoe schat je de haalbaarheid van het idee in?
- 2 Wat is de impact van het idee? (In hoeverre haal je hiermee je doelstellingen?)
- 3 Is het idee origineel, ofwel: is het nieuw, nog niet eerder uitgetoet?

Aan de hand van deze drie vragen kun je samen het beste idee selecteren, waarmee je in eerste instantie verder gaat. De andere ideeën zijn nog steeds waardevol, maar ... het leven is kiezen! Herinner je de focus aan het begin van dit hoofdstuk. Begin met een eerste stap. De rest kan later.

Trek je conclusies: op welk onderdeel kan jouw waardepropositie worden versterkt? Je hebt een keuze gemaakt uit bovenstaande elementen en het idee lijkt levensvatbaar. Het levert waarde op voor jou en potentiële klanten. Scherp de waardepropositie aan.



FIGUUR 10.2 Idee: 1 is beter dan idee 2!

Opnieuw de Wasstraat in

Nadat je de waardepropositie hebt aangescherpt, kun je opnieuw de wasstraat in. Uit de eerste wasbeurt is duidelijk geworden voor welke partijen het idee, product of dienst meerwaarde biedt. Met elk van deze partijen kan je vervolgens opnieuw de wasstraat in gaan. Je bent niet de enige die de waardepropositie bepaalt. Het is goed om na de wasstraat door te gaan met de andere bouwstenen van een NBM. Neem als voorbeeld hoofdstuk 11 over de community. Nadat je hebt bepaald hoe de community er uit komt te zien, ga je als community nogmaals door de wasstraat en toets je opnieuw het business idee, maar dan collectief! Kijk dan ook naar de waardecreatie vergelijking. Hoe je zaken ook uitwerken: blijf je concept goed onderhouden, ook als het al op de markt is. Omstandigheden kunnen snel veranderen en het is zaak om de vinger aan de pols te houden. Keer regelmatig terug naar de wasstraat, met (potentiële) klanten, ex-klanten, stakeholders, et cetera.

10.5 Checklist waardepropositie

Je weet wat je drijfveren zijn. Het waarom van de stap die je wilt zetten is duidelijk. Ook heb je het idee meer dan eens door de wasstraat gehaald. Zo is je concept aangescherpt en heb je vastgesteld dat er een markt voor is. Tot slot bepaal je met welke waardepropositie je de markt in gaat.

Excellente en misschien wel unieke waardeproposities zorgen voor een voordeel ten opzichte van andere mensen die met eenzelfde idee bezig zijn. Ze appelleren aan de centrale principes en beginselen die eraan ten grondslag liggen (zie H. 8). De waardepropositie wordt beschreven aan de hand van 4B's en 3W's:

- **Behoefte:** op welke specifieke klantbehoefte (klantinzicht) wordt ingespeeld?

- **Belofte:** welke concrete belofte (propositie en merkbelofte) wordt door de organisatie gedaan?
- **Bewijs:** hoe bewijst de organisatie dat aan de belofte voldaan wordt (geloofwaardigheid)?
- **Beleving:** hoe zorgt de organisatie voor de juiste klantbeleving (customer experience)?
- Het gaat hier bij de 4 B's dus vooral om de mate waarin de waardepropositie relevant, geloofwaardig en onderscheidend is.

En onderstaand de 3 W's:

- **Meervoudige waarde:** economisch, sociaal en/of ecologisch.
- **Gedeelde waarde:** bronnen en opbrengsten worden gedeeld.
- **Collectieve waarde:** business model door meer partijen ontwikkeld en gebruikt.

Waardeproposities die zich richten op een combinatie van concrete klantbehoeften gekoppeld aan specifieke emotionele behoeften zijn het sterkst. Dit zijn waardeproposities die klanten onbewust aanvoelen en emotioneel raken; de waardepropositie wordt dan een unieke persoonlijke beleving, al dan niet gekoppeld aan een merk.

Let wel op bij dit alles. Het is belangrijk dat de waardepropositie die je aanbiedt in het verlengde ligt van de basiswaarden van de organisatie waarmee je die aanbiedt. Dat moet 'kloppen'. Als dat niet zo is, dan merken mensen dat steeds sneller en steeds gemakkelijker. En dan blijven ze weg, maar dat zullen ze je niet van te voren vertellen. Dus zeg wat je gaat doen en doe wat je belooft.

Belofte maakt schuld

De verleiding is groot om meer te beloven dan je waar kunt maken. Of waarden te kiezen die in de mode zijn: digitaal, duurzaam, transparant, eerlijk. Dit zijn waarden die in deze tijd min of meer

Tony's (Chocolonely's) chocolade

'We zijn gek op chocolade. We willen de allerlekkerste chocolade maken, van de beste verse cacao, zonder nare bijsmak.' Dat is de slogan van Tony's (Chocolonely's) slaaf-vrije chocolade. Een idee van journalist Teun van Keuken, die geen gehoor vond bij de gevestigde orde toen hij ontdekte dat in Afrika nog steeds (kind)slaven in de cacao industrie werken. Dit voorbeeld laat ook zien dat het verhaal achter het product/het bedrijf steeds belangrijker wordt.

(ZIE: WWW.TONYSCHOLONELY.COM)

vanzelfsprekend zijn en weinig meer toevoegen. Het omgekeerde is eerder het geval: als je niet in staat bent deze waarden te bieden, dan is voorzichtigheid geboden. Denk bijvoorbeeld aan de discussie over groene stroom van de energiebedrijven. Het is van groot belang dat het hele plaatje klopt; een mooi verhaal kan met één tweet genadeloos onderuit worden gehaald. Een zorgvuldig opgebouwde reputatie kan door een actie van één afdeling te grabbel worden gegooid (denk bijvoorbeeld aan de Rabobank – het Libor-schandaal). Een goede digitale service (e-boeken via de bibliotheek) schiet zijn doel voorbij als de toegang niet gekoppeld zou worden aan de schoolvakanties (Vakantiebieb). Dit is absoluut niet nieuw (denk aan Youp van 't Hek en Buckler), maar door de sociale media is het noodzakelijk om hier op voorhand over na te denken.

Je moet onmiddellijk en per direct verantwoording kunnen afleggen over je waardepropositie en hoe je deze hebt georganiseerd. Kunnen aantonen dat je het waar maakt, het liefst met feiten en cijfers. Transparantie, documentatie en meetbaarheid zijn daar-

om van groot belang. Een multinational die daar een voorbeeldrol in vervult, is Unilever met zijn Sustainable Living Plan voor de gehele keten. Unilever laat zien dat de ambitie om de omvang van het bedrijf te verdubbelen hand in hand kan gaan met het streven om de invloed op het milieu tot een minimum terug te dringen. Bij de presentatie van de jaarcijfers gaat het niet alleen om omzet en beurskoers, maar ook en tegelijkertijd over daling van de CO₂ uitstoot per ton productie. Toch is de maatschappelijke betekenis die Unilever wil uitstralen voor consumenten nog lang niet altijd helder. Werk aan de winkel?

Het resultaat? Vanuit waarden waarde creëren

Goede waardeproposities zorgen voor een blijvend voordeel ten opzichte van de concurrent. Een waardepropositie is meer dan een product of dienst en appelleert aan een manier van leven; een gevoel. Deze waardeproposities stimuleren daadwerkelijke transformaties van mensen, sectoren of de maatschappij. Ze appelleren ook aan dieper liggende waarden en behoeften, waardoor ze relevant worden en echt betekenis krijgen voor de consument. Daarmee onderscheidt een waardepropositie zich van een gewone propositie.

Optiek beleving

Ernest Linneweever is een succesvolle middenstander in Eindhoven. Klanten komen uit het hele land naar zijn optiekzaak van 700m². Het geheim van zijn succes? Passie voor schoonheid en het lef hebben om je te onderscheiden. Hij is 100 procent onafhankelijk. Een bezoek aan de winkel is een feest. Hiervoor is meer nodig dan een mooi en groot assortiment. Ernest noemt het de combinatie van techniek én zorg én mode. Zijn ambitie is om op alle drie de onderdelen de beste van Nederland te zijn.

Zeven checkpunten

Aan de hand van de checklist kan worden vastgesteld of de ingrediënten voor een waardepropositie aanwezig zijn.

- 1 Wat zijn de drijfveren (motivatie, waarom)?
 - Spelen naast sociale en/of ecologische ook economische motieven een rol?
- 2 Welke basiswaarden liggen aan de propositie ten grondslag?
 - Zijn die eigen waarden bekend?
 - Ligt de klantwaarde in het verlengde van de basiswaarden?
- 3 In welke specifieke klantbehoefte wordt voorzien?
 - Is er sprake van blijvende waarde?
 - Wordt een lange termijn commitment aangegaan?
- 4 Welke (unieke) belofte wordt gedaan/welk probleem wordt opgelost?
 - Is er sprake van gedeelde waardecreatie?
 - Is er sprake van toegang in plaats van bezit?
 - Wordt er gewerkt met alternatieve transactiemiddelen (ruilen, sparen, delen)?
- 5 Kan de belofte worden bewezen/aangetoond?
- 6 Hoe wordt de klantbeleving georganiseerd?
 - Is er sprake van een community/coöperatie?
 - Is er sprake van gezamenlijke activiteit (co-creatie)?
- 7 Welk persoonlijk doel wordt gediend?
 - Worden bronnen en opbrengsten gedeeld?
 - Komt het resultaat een bepaalde community ten goede?

Hoe meer vragen positief kunnen worden beantwoord, hoe sterker de waardepropositie is.

Finale check Drivers en Roadblocks

Kun je in enkele zinnen, een zogenaamde elevator pitch, uitleggen waarom jouw NBM bestaansrecht heeft, wat er uniek aan is, hoe je

Mindfulness

'Ik leefde nooit in het nu. Maar door dat moderne toverwoord 'mindfulness' train ik mezelf stil te staan bij de vogels die fluiten en de zon die schijnt. Ik ben aan het leren dat identiteit niet alleen bestaat uit werk.'

STEPHEN EMMER, COMPNIST

het vormgeeft en wat je te bieden hebt? Probeer het maar eens een aantal keren hardop – en bijschaven mag. Deel het ook eens met je directe omgeving. Als dit lukt, dan is het tijd om een heel effectieve oefening te doen: een flipovervel pakken en dit verdelen in een linkerhelft 'Drivers' en een rechterhelft met 'Roadblocks'. Schrijf bij 'Drivers' zoveel mogelijk zaken op die kunnen helpen om je NBM tot een succes te maken (succesfactoren) en bij 'Roadblocks' alle mogelijke zaken die het succes van het NBM zouden kunnen verhinderen (faalfactoren). Bij de derde en laatste stap zet je deze factoren in volgorde van belangrijkheid (of urgentie als dat handiger is). Controleer daarbij wel of het NBM in zijn oorsprong overeind blijft.

10.6 Aan de slag

Je hebt je nu gedegen voorbereid om aan het echte werk te beginnen. Houd er rekening mee dat je in de praktijk ongetwijfeld tegen zaken zult aanlopen die anders uitpakken dan je had voorzien. Dat is niet erg, want het hoort bij ondernemerschap om daarmee om te gaan. Lig daar dus niet wakker van. Denk terug aan de metafoor van het jongleren uit de inleiding. Bij jongleren gaan de ballen continu van boven naar beneden en van beneden naar boven.

	Datum	Situatie werk (W)	Negatieve energiebalans		Positieve energiebalans	
			Thuis/gezin (T)	Mentaal moe / fysiek moe	Mentaal moe / fysiek fris	Mentaal opgeladen / fysiek moe
Symposium	Donderdag 13 november 2014	W				++
	Woensdag 12 november 2014					
	Dinsdag 11 november 2014					
Hardlopen	Maandag 10 november 2014	T			++	
Schoonfamilie	Zondag 9 november 2014	T	++			
	Zaterdag 8 november 2014					
	Vrijdag 7 november 2014					
Vergadering	Donderdag 6 november 2014	W	++			
	Woensdag 5 november 2014					
	Dinsdag 4 november 2014					
Nieuwe klant	Maandag 3 november 2014	W				+
	Zondag 2 november 2014					
	Maandag 1 november 2014					
Opdracht	Vrijdag 31 maart 2014					
Afgerond	Donderdag 30 maart 2014	W				
	...					
Subtotaal		Werk				
Subtotaal		Thuis/gezin				
Totaal						

Jouw bedrijf biedt je de mogelijkheid om je kennis en vaardigheden te vergroten en je talent te ontdekken en in te zetten op je werk. Doen waar je goed in bent en het inzetten van je talent en sterke punten levert je veel mentale energie op. Doen waar je goed in bent, vraagt heel veel energie. In deze oefening gaan we op zoek naar jouw energiebalans. Kijk eens terug naar de laatste maand (in je agenda) en noteer jouw energiebalans.

Analyse
Hoe is jouw energiebalans tijdens het werk, overwegend negatief of positief? Analyseer je bezigheden en schrijf voor jezelf je conclusie op.
...
Hoe is jouw energiebalans als je thuis/bij je gezin bent, overwegend negatief of positief? Analyseer je bezigheden en schrijf voor jezelf je conclusie op.
...
...

FIGUUR 10.4 Oefening energiebalans

Bovendien kun je op elk moment opnieuw de wasstraat in. Zelfs in de ideale situatie dat alle plannen werkelijkheid worden, verdient het aanbeveling om het concept van tijd tot tijd een wasbeurt te geven zodat het zijn glans blijft houden.

