

Verkenning Multi-actor business modelling naar gezamenlijke verdienmodellen in de gouden driehoek

Casus rapport Floating Life Almere

Auteurs:

Sonja Karstens (Deltares)

Maya Sule (Deltares)

André Oldenkamp (De Ruimte Advies)

Lisette Heuer (DHV Royal Haskoning)

Marten Hillen (DHV Royal Haskoning)

Eric Schellekens (Arcadis)

Met medewerking van: Rob Kohlmann en Arie Willem Bijl (Floating Life Almere)

Datum: 31 januari 2013

1. Aanleiding

Partijen worden in Topsector Water gevraagd zelf te investeren in de ontwikkeling van innovaties. Elke partij verdient haar investering op een andere manier terug. Vorig jaar is door de Werkgroep Innovatieversnelling van het Netwerk Deltatechnologie in samenwerking met het Corporate Innovatieprogramma een systeemmodel ontwikkeld voor het innoveren in de driehoek (bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen) in de GWW sector. Uit de analyse bleek dat het ontbreken van een interessant terugverdienmodel voor het bedrijfsleven een van de hoofdbelemmeringen voor innoveren in de GWW sector is. Er zijn verschillende aanbevelingen gedaan om dit te verbeteren bijvoorbeeld door:

- een hogere ontwerpvergoeding te geven
- transactiekosten verminderen door eerder één partij te kiezen
- een pilot aan een innovatie-onderzoekstraject te koppelen
- een pijplijn van projecten te creëren (joint procurement)

De afgelopen maanden is duidelijk geworden dat het gebrek aan terugverdienmodellen net zo sterk geldt voor de kennisinstellingen en de ingenieursbureau's. Waar bij het bedrijfsleven nog mogelijkheden bestaan om een renderend terugverdienmodel te maken lijkt dit voor de kennisinstellingen en de ingenieursbureau's nog lastiger.

Bij de overheid lopen allerlei initiatieven om te kijken hoe geïnvesteerd kan worden in ontwikkeling van innovatie, zoals de 2,5 procent regeling. Gezien alle bezuinigingen kijkt ook de overheid naar manieren om dit geld terug te verdienen door innovaties te ontwikkelen die zorgen voor kostenreductie.

Voor het rendabel maken van innovaties bestaat geen algemene oplossing. Per innovatie zal moeten worden gekeken of er een businessmodel is op te stellen dat rendabel is. Hierbij geldt dat de oplossing voor alle investerende partijen rendabel is, maar er is weinig ervaring met het gezamenlijk ontwikkelen van businessmodellen. Er zijn wel samen optrekkende marktpartijen die gezamenlijk business ontwikkelen, maar een gezamenlijk verdien model in de driehoek van Bedrijfsleven, Overheid en Kennisinstellingen is nog geen 'common practise'. Door vanuit het perspectief van de individuele innovaties, met marktpotentie, gezamenlijk een businessmodel te ontwikkelen wordt verkend of deze werkwijze tot een succes kan leiden. Vanuit de individuele oplossingen kan vervolgens gekeken worden of er aanbevelingen kunnen worden gegeven die ook voor andere innovaties een toegevoegde waarde betekenen.

Er is (nog) geen standaard methodiek als het gaat om gezamenlijk ontwikkelen van Businessmodellen. Het Business Model Canvas is een methodiek die bekend is en ook door samenwerkende partijen wordt toegepast. De ervaringen tot nu toe zijn positief en de vraag is of deze methode ook voor innovaties in de waterwereld een werkbare methode kan zijn. Daarom wordt deze voor een aantal concrete cases verkend. In deze rapportage wordt de case "Floating Life Almere" behandeld.

2. Doel en methode

Doel

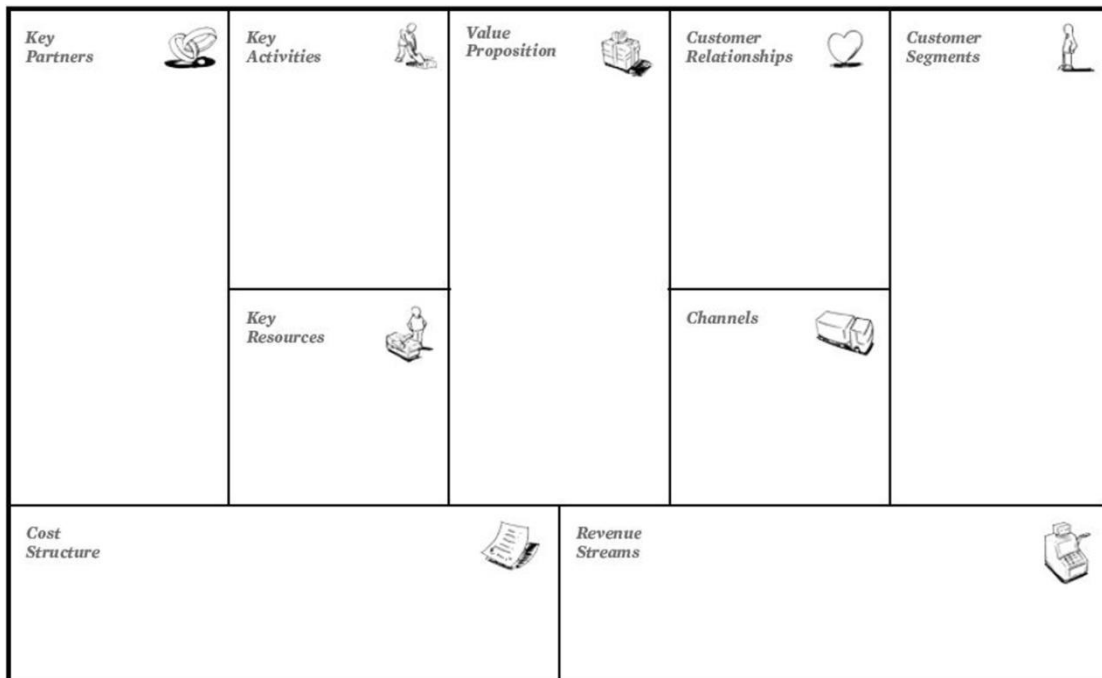
Doel van deze verkenning is te bekijken of het succesvolle Business Model Canvas dat ontwikkeld is om op bedrijfsniveau te kijken toegepast kan worden in multi-actor settings. Vraag daarbij is of toepassing in de driehoek tot gezamenlijke verdienmodellen met WIN-WIN-WIN kan leiden.

Business Model Canvas

Voor deze verkenning is de methodiek van de Business Model Generation (Osterwalder,) gehanteerd. De basis van de methodiek is het Business Model Canvas (Figuur 1).

De bedenkers van dit model wilden een methodiek ontwikkelen waarmee een bedrijf snel een werkend verdienmodel kan bedenken, verkennen en toetsen bij zijn omgeving zonder weken lang aan een Business plan te moeten schrijven. De ondernemer vult dan ook gestructureerd alle negen blokken in wetende dat dit zijn aannames zijn die nog moeten worden getoetst.

Om tot een nieuw verdienmodel te komen is meer dan alleen het model nodig. Hiervoor moeten bestaand denkkaders over hoe men met zijn product/service waarde kan creëren worden doorbroken.



Figuur 1: Framework Canvas-model

Cases

In het kader van deze verkenning zijn twee verschillende inhoudelijke casussen behandeld. Voor elke casus is een workshop georganiseerd met partijen die bij desbetreffende casus betrokken zijn. De eerste casus is Floating Life Almere en de tweede casus is geotextielschermen als piping maatregel binnen het nHWBP. Hierbij is het Business Model Canvas en technieken die daarbij horen om na te denken over nieuwe verdienmodellen als uitgangspunt gebruikt. In deze rapportage wordt de Case Floating Life Almere verder behandeld.

3. Floating Life Almere



Figuur 2: Floating Life Almere: een initiatief van twee ondernemers uit Almere (foto website tijdelijk anders bestemmen)

Expositie van de drijvende stad

FloatingLife Almere (FLA) is de expositie van de eerste duurzame drijvende stad in Nederland. Een experiment in Pampushaven Almere, waar mensen tijdelijk werken, wonen en recreëren. Waar experts samen komen en plannen maken. FloatingLife biedt ruimte en vrijheid om verantwoord en duurzaam leven op water verder te ontwikkelen.

Voor iedereen

FloatingLife is een ontmoetingsplaats voor pioniers en vernieuwers, voor bouwers, ingenieurs, wetenschappers, architecten, natuuren milieuorganisaties, projectontwikkelaars, juristen, overheden, kunstenaars, studenten, media, publiek, natuurliefhebbers, recreanten. Voor iedereen dus eigenlijk.

Zelfvoorzienend en respect voor de natuur

De expositie is opgezet met respect voor de natuur en zelfvoorzienend voor wat betreft water en energie. Het laat zien hoe drijvend bouwen een oplossing biedt voor steeds sterker wisselende waterstanden en waterberging in aansluiting op de Deltacommissie en het Nationaal Waterplan. De eerste paviljoens meerden aan in het najaar van 2010. De expo groeit de komende jaren door.

Toepassen van innovatieve producten

FloatingLife is een drijvend toepassings- en expertisecentrum waar markt, overheid en kennissector kunnen werken aan innovatieve producten en kennisontwikkeling. Samen met partners functioneert FloatingLife als 'business incubator'. Voor de ontwikkeling van innovatieve producten en concepten identificeren we bedrijven en organisaties om in co-creatie businesscases op te zetten □

FloatingLife biedt hiermee een neutraal platform om:

- te experimenteren met innovatieve toepassingsmogelijkheden
- te debatteren en kennis uit te wisselen over leven op water
- samen de drijvende stad te bouwen als technisch, juridisch, sociaal en creatief experiment
- de theoretische en technische kennis te vertalen naar de praktijk. Iedereen kan ter plekke zien wat er aantrekkelijk is aan wonen op het water

4. Probleemstelling

Het initiatief FLA is gestart door twee ondernemers uit Almere, Rob Kohlmann en Arie Willem Bijl. De exploitatie onder het initiatief is niet sluitend. De vraag is hoe een sluitende exploitatie kan worden gerealiseerd.

FloatingLife is ontwikkeld om in Nederland aandacht te besteden aan leven op water. Met aanpassing aan het klimaat en duurzame gebiedsontwikkeling als achterliggende en sturende vraagstukken. Leven op water is technisch al wel mogelijk. Maar er zijn nog veel vragen en discussiepunten. Bijvoorbeeld met betrekking tot bouwbeleid, veiligheid, economie, natuur, duurzaamheid. De vele vraagstukken remmen op dit moment de ontwikkeling van leven op water als een van de grote kansen in de ruimtelijke ordening in Nederland. Vooruitgang is te realiseren door samenwerking van de vele private partijen, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden.

Op dit moment komt het niet van de grond door het kip-ei probleem van het ontbreken van energievoorziening en sanitaire voorzieningen. Het moet een van de onderdelen van de innovatie worden, maar op dit moment kun je daardoor niet veel met het gebouw. Het is daarom lastig een sluitend business model te ontwerpen.

Omdat FLA voor iedereen een mogelijkheid biedt is het daarmee ook een initiatief waar Kennispartijen, Overheden en Bedrijfsleven gezamenlijk kunnen verkennen hoe hier vanuit de verschillende partijen een sluitende exploitatie voor kan worden gerealiseerd. Met het CANVAS-Model (Multi Actor Business Generation) is deze verkenning uitgevoerd.

5. De aanpak

De voorbereiding van de workshop is verzorgd door Arcadis in samenwerking met de WerkGroep Innovatieversnelling. Omdat de ondernemers het CANVAS-model nog niet kenden is gekozen voor een getrapte aanpak. Een eerste workshop met de ondernemer aangevuld met ondernemers uit de advieswereld. Op basis van deze verkenning kan dan gekozen worden hoe er vervolgstappen worden gezet in een gezamenlijke invulling van het model, waarbij ook de overheid en kennisinstellingen zijn betrokken. De workshop heeft plaats gevonden op de locatie van FLA in de Pampushaven bij Almere. De 'Spartaanse' omstandigheden, een niet startende generator en het uitvallen van de verwarming, zorgden voor een gezamenlijke positieve sfeer die het proces versterkten. Dit zullen we niet opnemen als algemene aanbeveling voor andere individuele innovaties ☺
Het Model is kort uitgelegd en aan de hand van het voorbeeld KLM-Ryanair concreet gemaakt. Het tijdsbeslag van de workshop was 3,5 uur. Hierdoor zijn slechts een beperkt aantal elementen van het model aan de orde geweest.

6. De Workshop

In de workshop zijn twee belangrijke elementen besproken. De Klantsegmenten en de Waardepropositie. Kort samengevat: welke klanten heb je op het oog en wat heb je ze te bieden? Deze twee vragen zijn met geeltjes ingevuld op het framework van het Canvas-model.

Foto's pm

De logische insteek voor het laten renderen van de exploitatie lijkt de verhuur van de locatie aan andere partijen. Daarbij gaat het niet om 'platte verhuur', maar om verhuur aan partijen die geïnteresseerd zijn in de het door ontwikkelen van innovaties. Eigenlijk nog breder, het gaat om partijen die geïnteresseerd zijn om daarbij samen te werken en elkaar op te zoeken en daarmee ook een bijdrage te leveren aan de dynamische omgeving die Floating Life wil zijn. Het gaat om de juiste mensen die met de juiste ontwikkelingen bezig zijn. Platte verhuur is daarvoor een lastig instrument.

In de workshop is daarom de vraag anders gesteld: Wat kan je aan klanten en toegevoegde waarde bedenken als je niet uitgaat van verhuur. Stel de ruimte gratis ter beschikking en probeer op een andere manier waarde te halen uit FLA. Dit leverde de volgende uitkomsten:

- De ruimte kosteloos ter beschikking stellen aan technische opleidingen. Als tegenprestaties worden innovaties ten behoeve van het autarkisch concept van FLA verder doorontwikkeld en geïmplementeerd op de locatie FLA.
 - Dit vergroot de waarde van het onroerend goed. Het gaat dus niet om een bijdrage in de lopende exploitatie, maar de waarde kan groter zijn dan de cashflow die je binnenhaalt bij verhuur. Daarnaast is het implementeren een vorm van beheer en onderhoud waarmee de afschrijving van het eigendom kan worden beperkt.
 - De idee is kort voorgelegd aan een vertegenwoordiger van de technisch HBO-opleidingen (bouw-gerelateerd) en werd daar positief ontvangen. Een volgende stap is om met deze kennisinstellingen het model verder te doordenken.
- Ruimte in gebruik geven aan bedrijven die als tegenprestatie op basis van de business in hun klantenkring een bijdrage leveren aan de exploitatie van FLA.
 - Voor bedrijven betekent dit dat ze niet van tevoren hoeven te investeren in de huur van een bedrijfsruimte. Alleen bij daadwerkelijke omzet zullen ze een bijdrage aan de exploitatie van FLA leveren. Dit betekent voor deze bedrijven het verlagen van de risico's.
 - Voor FLA is dit een risico, immers als bedrijven geen omzet gaan maken komt er ook geen bijdrage aan de exploitatie binnen. Gezien de huidige situatie, waarin de inkomstenstroom minimaal is, is dit risico echter beperkt..
- Ruimte in gebruik geven aan bedrijven die als tegenprestatie een bijdrage gaan leveren aan de naamsbekendheid van FLA.
 - Als voorbeeld is genoemd de lokale Albert Heijn die via de bekende spaarplaatjes FLA zou kunnen promoten.
 - Later bedacht:
 - Biedt het Glazen huis van Serious request ruimte aan bij FLA (ambitie 2013).
 - Daarmee creëer je een duurzame invulling van het Glazen huis, waarmee bedrijven in deze sector naar FLA kunnen worden getrokken.
 - Eventueel kan worden afgesproken dat boven een x bedrag opbrengst, een bijdrage wordt betaald aan FLA.

Het beperkte budget heeft tot deze opbrengst geleid. De constatering is echter dat we graag wat vervolgstappen zouden willen zetten. Ondanks dat er geen budget is, is afgesproken om op basis van de uitkomsten van het model twee vervolgstappen te nemen:

- een bijeenkomst met de overheid om deze route samen verder te verkennen
- een bijeenkomst met HBO-bouwopleiding om de bijdrage van studenten verder te verkennen

7. Conclusies Model

Ten aanzien van het werken met het Canvasmodel kunnen op basis van de workshop FLA de volgende conclusies worden getrokken:

- Het werken met BMC geeft grip op vaak lastig inzichtelijke materie.
- Het genereert andere invalshoeken die je ook echt gezamenlijk bedenkt.
- Bereidheid om hierover na te denken is groot.
- Op deze manier nadenken geeft veel energie en maakt mensen enthousiast
- Vanuit verschillende potentiële klanten denken helpt bij het maken van alternatieve business modellen (klantdifferentiatie is nuttig).
- BMC is compleet qua aandachtspunten en zeer overzichtelijk en hanteerbaar om mee te werken en daarom een goede tool.
- Het BMC ondersteunt open communicatie en helpt om een beter inzicht in ieders positie, verdienmodel en onderliggende drijfveren te krijgen
- Methodiek is erg geschikt om creativiteit te genereren in het nadenken over nieuwe verdienmodellen
- Wel van belang om goed te kijken naar de fase van een project. Voor innovatietrajecten die nog sterk in de beginfase zijn is het erg geschikt. Voor projecten die concreet naar de tenderfase gaan niet aangezien iedereen dan wat meer de kaarten op de borst houdt.