

Verkenning Multi-actor business modelling

Naar gezamenlijke verdienmodellen in de gouden driehoek

Auteurs:

Sonja Karstens (Deltares)

Maya Sule (Deltares)

André Oldenkamp (De Ruimte Advies)

Lisette Heuer (Royal HaskoningDHV)

Marten Hillen (Royal HaskoningDHV)

Eric Schellekens (Arcadis)

Met medewerking van:

Rob Kohlmann en Arie Willem Bijl (Floating Life Almere)

Kees Dorst (RWS), Koos Saathof (RWS), Paul Opdam (de Vries en van de Wiel), Paul van Dijk (van Oord), Ruud Termaat (Deltares)

Datum: 31 januari 2013

1. Aanleiding

Vanuit Topsector Water worden marktpartijen gevraagd, naast de overheid, zelf te investeren in de ontwikkeling van innovaties. Deze investeringen willen marktpartijen terugverdienen en 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 van Rijkswaterstaat 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 één 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. Het toepassen van een renderend terugverdienmodel blijkt voor de kennisinstellingen een grote uitdaging onder andere omdat de kennisinstellingen geen eigen middelen hebben om te investeren en omdat alle kennis die zij ontwikkelen openbaar is.

Bij de overheid lopen allerlei initiatieven om te kijken hoe geïnvesteerd kan worden in ontwikkeling van innovatie, zoals de 2,5 procent regeling, wat wil zeggen dat 2,5 % van het budget besteed wordt aan innovatie. Gezien bezuinigingen kijkt ook de overheid naar manieren om dit geld terug te verdienen door innovaties te ontwikkelen die zorgen voor kostenreductie. Er is dus vanuit marktpartijen, kennisinstellingen en de overheid een wens voor een effectief terugverdienmodel voor innovaties.

Per innovatie moet daarom gezocht worden naar een gezamenlijk verdienmodel: elke deelnemende partij die investeert wil dit terugverdienen. Maar hoe ontwikkel je een gezamenlijk verdienmodel? Deze verkenning kijkt naar de toepassing van een business model aanpak voor alle partijen uit de 'driehoek'.

2. Doel en methode

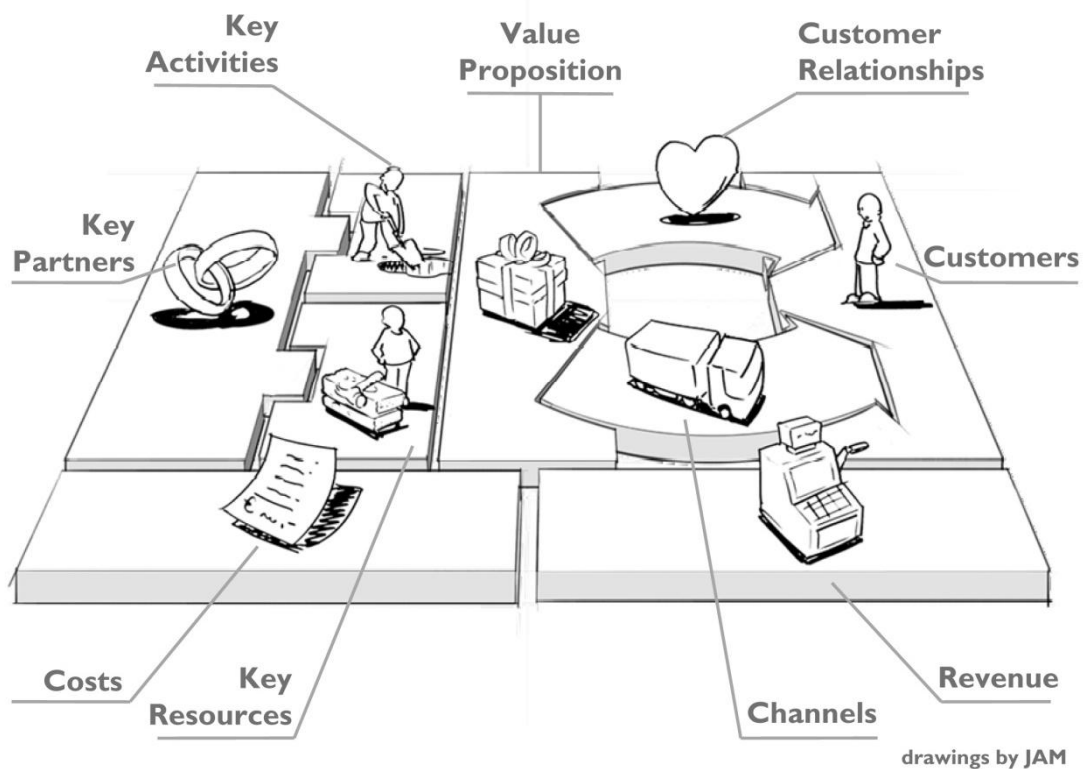
Doel

Doel van deze verkenning is te bekijken of het succesvolle Business Model Canvas 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, 2010) 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 lang aan een uitgebreid business plan te schrijven. De ondernemer vult gestructureerd alle negen blokken van het business model canvas in, met de intentie om zijn aannames te toetsen en deze door frequent aan te passen te optimaliseren.

Verdienmodellen is één van de building blocks van het business model canvas. Om tot een nieuw verdienmodel te komen is meer dan alleen het model nodig. Vaak moeten hiervoor bestaande denkkaders over hoe men met zijn product-, of servicewaarde kan creëren worden doorbroken. Twee verschillende manieren om dat te doen is 'the four actions framework' en de verschillende "Business Model Mechanics".

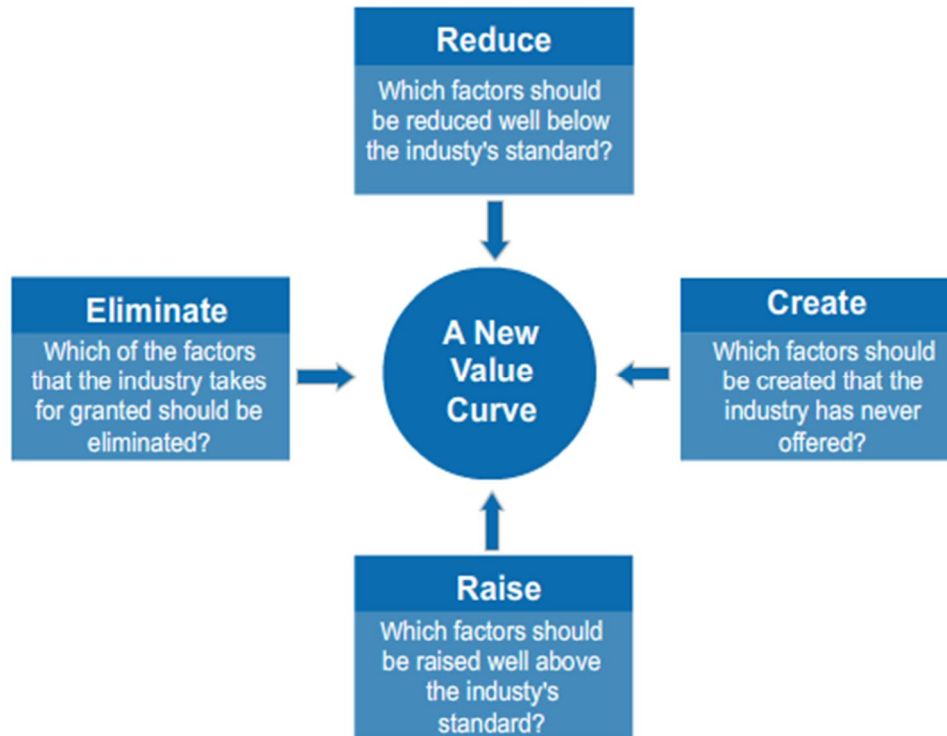


Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure			Revenue Streams	

Four actions framework

Het Four actions framework heeft als doel je huidige business model kritisch onder de loep te nemen. Met vier vragen stel je jezelf in staat prioriteiten te stellen te ontdekken wat datgene is waar je je als organisatie op moet focussen. De vragen zijn: 1) welke factoren neemt een industrie voor lief en zouden geëlimineerd moeten worden? 2) welke factoren zouden tot ver beneden de industrie standaard kunnen worden verminderd? 3) welke factoren zouden tot ver boven de industry standaard verheven kunnen worden? En 4) welke factoren moeten gecreëerd worden die de industrie nog nooit heeft geboden?

Het 'four actions framework' komt voort uit de populaire bedrijfsstrategie 'Blue Ocean Strategy' (Kim and Mauborge, 2005) en focust op het onderscheidend vermogen. De toepassing van de 'blue ocean strategy' kan gecombineerd worden met het gebruik van het 'business model canvas' door bovenstaande vier vragen te stellen. Vanwege de toegevoegde waarde van deze strategie en deze integratie is besloten deze aanpak te hanteren in één workshop over het 'business model canvas'.



Business Model Mechanics

Osterwalder (2010) heeft 7 vragen bedacht om je business model te checken en te kijken of er interessante alternatieven zijn. Dit noemt hij Business model mechanics:

1. Kun je lock-in creëren?
2. Kun je recurring revenues genereren?
3. Kun je zorgen dat je verdient voordat je geld uitgeeft?
4. Kun je een totaal andere kostenstructuur verzinnen?
5. Kun je anderen het werk voor je laten doen?
6. Kun je opschalen?
7. Kun je bescherming tegen concurrenten?

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 maatregelen tegen piping (onder andere geotextielschermen) 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 tabel 1 is de opzet van beide workshops vergeleken.

Tabel 1: Opzet workshops

	Casus Floating Life	Casus Geotextielschermen
Aanwezigheid driehoek	Bedrijfsleven (initiatiefnemers, ingenieursbureau's)	Rijkswaterstaat (2x) Ingenieursbureau's (2x) Waterbouwers (2x) Kennisinstellingen (2x)
Probleemeigenaar	Bedrijfsleven	Overheid
Gebruikte methode	Business model canvas Business model mechanics	Business model canvas Four actions framework

3. Proces en resultaten cases

Floating Life

Achtergrond

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.

FloatingLife biedt deze partijen 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

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.

Aanpak workshop

BMC aan de hand van format uitgelegd en de voorbeelden Ryan Air en KLM doorgesproken. Aanwezig waren verschillende betrokkenen uit het bedrijfsleven. In gesprek gegaan aan de hand van het format.

Begonnen aan de klantsegmenten en de waardepropositie. Eerst op flip overs en later op het model teruggeleid. Waardepropositie is het gebouw zelf.

Er is gebruik gemaakt van één van de 7 *Business Model Mechanics* om bestaande denkkaders te doorbreken: Wat kun je verzinnen als je het gebouw niet verhuurt maar gratis ter beschikking stelt.

Bedachte ideeën

- Studenten de ruimte ter beschikking te stellen om de autarktische energievoorziening als innovatie uit te werken en te implementeren waardoor de waarde van het huis wordt vergroot.
- Ruimte verhuren aan bedrijven die dan bij moeten dragen aan het bedenken van een terugverdienmodel.
- Ruimte verhuren aan bedrijven die dan bij moeten dragen aan het geven van naamsbekendheid aan het initiatief van Floating Life. Bijvoorbeeld de lokale Albert Heijn met spaarplaatjes oid.

- Later bedacht: Glazen huis Serious request ruimte aanbieden in floating life in almere! Ambitie 2013. Boven een bepaald bedrag x million gaat een percentage naar Floating Life.

Evaluatie van de betrokkenen

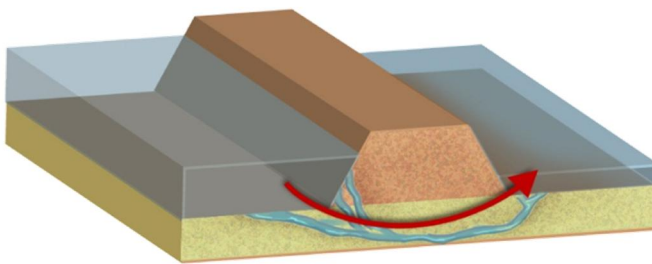
- Het werken met BMC geeft grip op vaak lastig inzichtelijke materie.
- Het genereert andere invalshoeken die je ook echt gezamenlijk bedenkt.
- Bereidheid om hierover na te denken is groot.
- Op deze manier nadenken geeft veel energie en maakt mensen enthousiast
- Vanuit verschillende potentiële klanten denken helpt bij het maken van alternatieve business modellen (klantdifferentiatie is nuttig).

Geotextielscherm als piping maatregel binnen het nHWBP

Achtergrond

Piping is een faalmechanisme bij waterkeringen dat ontstaat doordat er water door een kade, dijk of ander kunstwerk stroomt als gevolg van een groot waterstandsverschil. Door de waterdruk zoekt het water zich een weg onder de dijk, waarbij het ook gronddeeltjes meeneemt. Er kunnen uiteindelijk tunnelvormige ruimtes ontstaan die de constructie verzwakken. Als piping niet op tijd wordt gestopt kan het leiden tot verzakking of dijkdoorbraak. In 2012 werd duidelijk dat maatregelen tegen piping dienen te worden genomen bij 1100 kilometer Nederlandse dijk. Vooral dijken die op een zandige bodem zijn aangelegd zijn kwetsbaar. Dit is een grote uitdaging voor het nieuwe HoogWater BeschermingsProgramma (nHWBP) wat als taak heeft de afgekeurde waterkeringen in Nederland te versterken.

Mogelijke maatregelen om piping tegen te gaan bij waterkeringen zijn door deze te versterken met een steunberm onderaan de dijk, een ondoordringbaar kwelscherm of een waterdoorlatend scherm van geotextiel.



3. Piping en Substraten

Op dit moment wordt onderzocht welke maatregelen effectief kunnen worden toegepast, of er innovaties mogelijk welke partijen hierbij een rol kan vervullen. Het toepassen van kostenbesparende innovatieve maatregelen kan gezien het groot aantal afgekeurde kilometers een groot effect hebben voor de budgetten van het nHWBP.

Aanpak

Bij de workshop waren alle partijen uit de driehoek vertegenwoordigd. Gezien de verschillende rol die aannemers en ingenieursbureaus hebben in het HWBP is gekozen om vertegenwoordigers van beide marktpartijen uit te nodigen.

- Introductie

- Conventionele Business Modellen vs “nieuwe” Business Modellen: verschillen geïllustreerd aan de hand van voorbeelden van de business modellen van KLM en Ryanair.
- Introductie Business Model Canvas
- Four actions framework
- WIN-WIN-WIN
- Reflectie op de workshop

Bedachte ideeën

- Probleem bij piping is de stroom water onder de dijk door. Je zou het ook als bijproduct kunnen zien: wat kun je met een stroom water ondergronds? Energie opwekken?
- Probleem opschalen en grond rondom dijk betrekken.
 - Vooroever als schaakbord om met natuurwaarden te gaan banken: Habitat banking: grond om dijk gebruik als natuurcompensatie voor andere projecten en daarmee inkomsten genereren.
 - Bomen op dijk plaatsen als CO2 compensatie voor KLM waarmee geotextielschermen betaald worden
- Markt risico overheid overnemen, ontzorgen. Goed kijken naar wat piping is en vertalen naar een parameter, bv verhang en op basis daarvan functioneel specificeren. Big picture beschouwen: Ook meenemen wat de kans op uitdroging van achterland is als je maatregelen tegen piping neemt. Contracteren op basis van prestatie-indicatoren.
- Opdracht opschalen biedt kansen: zowel qua lengte dijk (voor grote lengte loont het om innovaties te ontwikkelen) als qua tijd (niet alleen verantwoordelijk voor ontwerp maar ook voor onderhoud). Tevens is dit een belangrijk element in risicospreiding.
- Dijk adopteren en er innovaties gaan ontwikkelen, bv met camera's in/ op dijk
- Trapdijk: verschillende verdienmodellen op één dijk
- Piping alliantie; team van verschillende partijen uit de driehoek die gezamenlijk het risico van piping overnemen. Door ontwikkeling, uitvoering, toetsing/kwaliteitsborging in één alliantie te organiseren worden risico's en winsten gedeeld.

Evaluatie van de betrokkenen

- Voorwaarde voor het laten slagen van de workshop zijn de juiste mensen. Kleine groep waar verschillende organisaties vertegenwoordigd worden. Mensen met de juiste kennis aan tafel. Alleen specialisten zou niet werken. Een combi van specialisten, generalisten en creatieve denkers. De meerwaarde is om met verschillende disciplines hier mee aan de slag te gaan.
- Methodiek uitermate geschikt om na te denken over nieuwe verdienmodellen. Het is een nieuwe denkwijze om een probleem anders te benaderen. Het is een geschikte methode.
- Voor effectieve toepassing met hetzelfde team, of andere ingewerkte personen, een extra aantal keer de workshop herhalen.
- Nu is de tijd om iets te regelen. Dit denken past heel goed in combinatie met gebiedsvisies.
- Het abstractieniveau laat het toe dat deelnemers open met elkaar kunnen praten. Het is fijn dat het gesprek op deze manier mogelijk is. Zo zou samen over nieuw te creëren werk kunnen worden nagedacht.
- We zijn van heel concreet (geotextiel als oplossing) naar vrij breed (verdienmodel met habitatbank) gegaan. Belangrijk om uit te zoomen en de problematiek in context te zien.
- Deze manier dat denken past in Elverding's 'Sneller en beter'. Meerdere geldstromen met meerdere belangen aan elkaar koppelen.

4. Algemene conclusies en aanbevelingen

Business model canvas als tool

- 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.

Four actions framework versus business model mechanics

Vanuit de verschillende verdienmechanismen opbouwen stimuleerde in de vergelijking van deze twee casussen anders denken meer dan Four actions framework. Het is wel goed om dit in aanvullende cases te kijken of dit klopt.

Het Four Actions Framework lijkt ook minder geschikt om toe te passen op consultancy werk en meer geschikt voor productinnovaties.

Werkwijze/ samenstelling groep

Uit de twee cases blijkt dat het mogelijk is om in verschillende settings aan een multi-actor business model te werken:

Vanuit een zijde van de driehoek beginnen

- Daarbij kan tijdens het uitwerken van het business model canvas gekeken worden welke partijen verder nog nodig zijn.
- Interessant is dan ook dat er opties naar boven komen waarbij net alle zijden van de driehoek vertegenwoordigd hoeven te zijn, zoals bij Floating Life bleek dat de overheid eigenlijk bij de meeste oplossingen geen noodzakelijke partner was.
- Wel is het van belang de veronderstellingen later te toetsen bij andere partijen die wel een rol toegedicht worden in de verdere ontwikkeling van het business model.

Met alle partners vanuit de driehoek aan tafel

- Het blijkt goed voor het onderlinge begrip om de individuele business modellen voor een innovatie met elkaar te bespreken.
- Dan wordt ook sterk bevestigd dat de ingenieursbureaus een heel ander verdienmodel hebben dan de aannemers en er in feite dus geen sprake is van een homogene driehoek.
- Het is duidelijk dat het bedrijfsleven heer gewend is te denken in verdienen. Voor de kennisinstututen en vooral voor de overheid was het nog wel wat onwennig om op deze manier na te denken. Bijvoorbeeld de overheidsvertegenwoordigers vonden het lastig te benoemen wie nu eigenlijk hun klant was.
- Het is wel lastig om gezamenlijk te komen tot een win-win-win situatie. Het is van belang de tijd te nemen dat goed met elkaar te exploreren. De manier waarop de discussie hierover in goede banen geleid kan worden behoeft nog aandacht.

Het is wel van belang als je verder gaat in de uitwerking dat een goede mix van mensen met de juiste kennis aan tafel zit:

- Generalisten en specialisten op de innovatie
- Creatieve geesten en meer business minded mensen

Het is echter ook van belang dat er op persoonlijk vlak een zekere mate van openheid naar elkaar is en belangstelling in wat anderen beweegt.

Aanbevelingen voor het maken van gezamenlijke verdienmodellen

Checklist voor het maken van gezamenlijke business modellen:

- Let op diversiteit en expertise bij teamsamenstelling
- Probeer in korte tijd meerdere canvassen te maken, dit om de creativiteit en het anders nadenken over verdienmodellen te stimuleren.
- Stel what if vragen
- Zorg voor klantdifferentiatie
- Kijk ook naar de bigger picture om te zien of je daar meerwaarde uit kunt halen.

Voor verder onderzoek:

Exercitie herhalen met zelfde team.

In meer detail problematiek beschouwen en met meer inhoud de materie behandelen (vraagstelling aanscherpen).

Verder verkenning gefocust op samenwerking; proberen gezamenlijke value proposition te definiëren.