



Schema Nieuwe Business Modellen

Nieuwe business modellen dwingen tot anders organiseren

Duurzaamheid vraagt om blauw organiseren

In de vorige uitgave van Sigma, presenteerde Jan Jonker de resultaten van een onderzoek naar nieuwe business modellen. Een van de belangrijkste conclusies was dat met deze nieuwe generatie modellen, naast geld ook tijd, zorg of aandacht 'verdiend' kan worden. Dat artikel riep veel nieuwe vragen op. In dit artikel beantwoordt Jonker een aantal van die vragen. De kern van business modellen is het organiseren van waarde-creatie. In dat anders gaan organiseren zit de betekenis van 'nieuw'.

In augustus 2012 verscheen in Sigma nr. 4 het artikel 'De zeven kenmerken van Nieuwe Business Modellen' naar aanleiding van recent onderzoek door de Nijmegen School of Management in 2011. Het onderzoek laat de opkomst zien van een nieuwe generatie business modellen. Aan de hand van zeven kenmerken worden drie stromingen onderscheiden: delen, ruilen en creëren. Dit artikel en het daarmee verbonden onderzoeksrapport werd warm ontvangen, maar riep ook de nodige vragen op. Die vragen spitsen zich toe op het beginsel van 'waardecreatie' in relatie tot organiseren. Om dat te onderbouwen wordt hier een uitwerking gegeven van drie generaties business modellen. Deze worden verbonden met drie vormen van organiseren die getypeerd worden als 'Rood', 'Groen' en 'Blauw' (zie schema hiernaast). Die veranderende vormen van organiseren, maken de transitie inzichtelijk van een lineaire naar een circulaire economie.

Transitie in denken en doen

We leven in tijden van fundamentele verandering. Kern van die verandering is een andere inrichting van onze economie. Een inrichting die op termijn toereikend is voor een groeiende wereldbevolking en die een steeds intensiever en daardoor uitputtender beroep doet op schaarse grondstoffen. Onze huidige, lineaire manier van organiseren is daarvoor niet toereikend. Het is zaak toe te werken naar een andere inrichting, waarin grondstoffen zo optimaal mogelijk in gebruik blijven. Het idee van zo'n economie wordt verwoord onder de noemer 'Circulaire Economie'. Wat het toewerken naar een dergelijke economie in termen van transitie betekent (zie Hoek en Jonker, 2012) en onder welke voorwaarden dat tot stand kan komen (zie Jonker en Reinhoudt, 2011) laten we in dit artikel buiten beschouwing. Hier staat het idee centraal dat achter deze transities een andere manier van het organiseren van waardecreatie zichtbaar wordt. Dat laat zich in de tijd vertalen in verschillende typen business modellen. Op grond hiervan wordt een onderscheid gemaakt in Rood, Groen en Blauw organiseren. Vervolgens worden deze drie vormen van organiseren verbonden aan drie soorten waardecreatie; enkelvoudig, meervoudig en gedeeld.

Organiseren: Rood, Groen en Blauw

Organiseren – dat wat we met elkaar doen in organisaties – maakt een turbulente ontwikkeling door. De 'klassieke' organisatie is gebaseerd op een industrieel paradigma, waarin taken en functies rationaal ingericht en uitgelijnd kunnen worden. Dat leidt tot een strak hiërarchische organisatie. Die organisatievorm kennen we als de meest gangbare. Deze organisatievorm wordt hier betiteld als 'Rood'. Vanaf het midden van de jaren zeventig van de vorige eeuw komt het werken aan 'groen' of 'milieu' op. Baanbrekende publicaties als 'Limits to Growth' (1967) en 'Our Common Future' (1987) agendeerden voortvarend dat het anders

In minder dan 50 woorden

- Bij een business model voor duurzaam ondernemen is sprake van meervoudige én gedeelde waardecreatie.
- Hierin krijgen verbinden en collectief creëren een belangrijker plaats.
- Dit artikel introduceert drie generaties business modellen die de ontwikkelingen in het denken over business modellen inzichtelijk maken.

moet. Vlak voor de eeuwwisseling mondt dat uit in het iconboek 'Cannibals with Forks' (1997) waarin het idee van meervoudige waardecreatie aan de hand van de Tripe-P gedachte (People, Planet en Profit) handen en voeten krijgt. Deze publicatie stimuleerde als geen ander een doorbraak van denken over organiseren waarin duurzaamheid een eigen plaats krijgt. Geld verdienen mag want 'Groen is Poen'. Alhoewel dat een bemoedigende en stimulerende stap is op weg naar anders organiseren met het oog op duurzaamheid, blijft zowel in de eerste (Rode) als tweede lijn (Groene) van denken de organisatie als entiteit centraal staan. Vanaf het begin van 21ste eeuw breekt heel snel het denken in netwerken door, niet in de laatste plaats mogelijk gemaakt door technologie en sociale media. Deze ontwikkelingen maken anders organiseren mogelijk. Niet de organisatie staat centraal, maar een vraagstuk wat voor een aantal partijen van waarde is. Rond dat vraagstuk wordt een 'organisatievorm' gekozen die het beste past gelet op de gewenste output. Die organisatievorm is tentatief te betitelen als 'Blauw'.

Essentieel is dat deze drie organisatievormen (hoe incompleet de laatste mogelijk ook nog is) te plaatsen zijn op een continuüm dat aan de ene kant de lineaire economie (LE) en aan de andere kant de circulaire economie (CE) vertegenwoordigt. Zo wordt een transitie zichtbaar in het organiseren die in de jaren zestig van de vorige eeuw is ingezet en zich nu steeds sneller ontwikkelt. Alhoewel de labels waaronder die transitie plaatsvindt veelvuldig veranderen, is toch wel duidelijk dat duurzaamheid steeds meer ingebed wordt. Om dat zichtbaar te maken heeft het zin om naar de ontwikkeling van business modellen te kijken.

Waarde-creatie: van enkelvoudig naar gedeeld

Business modellen geven aan hoe de waardecreatie van een organisatie gerealiseerd wordt. Op basis van o.a. bronnen en capaciteiten ontstaat een zogeheten businesspropositie die van waarde is voor klanten en andere stakeholders. Aanname hier is dat in de transitie van een lineaire naar een circulaire economie de business modellen mee moeten veranderen.

1. Rood: de klassieke modellen

Klassieke (rode) of eerste generatie modellen zijn niet gestoeld op duurzaam denken. Heel lang is de aandacht

exclusief gericht geweest op klassiek, bijna puur financieel gedreven, transactiedenken waarbij alle mogelijke sociale en ecologische kosten afgewenteld zijn op de maatschappij. Daar komt de laatste jaren een beetje beweging in onder de noemer 'eco-efficiency' (zie voor bronnen en instrumenten o.a. www.wbcsd.org). Hier ontstaat gewoon een klassieke businesscase met een beetje 'groen' of 'sociaal'. Er komt een water-, transport- of energiebesparingsplan, een sociale 'opknop-dag' met behulp van medewerkers of er worden op basis van de competenties van de organisaties projecten gestart zoals het bouwen van een schooltje of een opvang voor verwaarloosde dieren. Al deze activiteiten zijn van waarde, sterker nog: dat moet ook gebeuren, maar het klassieke business model verandert door deze extra activiteiten niet.

2. Groen: eco-effectiviteit

De tweede generatie modellen richt zich vooral op het radicaal 'bezuinigen' op en in de 'loop' houden van materialen en grondstoffen. 'Meer is minder' en 'afval is voedsel' zijn al bijna klassiek axioma's in deze. Inspiratie voor deze modellen wordt niet zelden ontleend aan de natuur, wat leidt tot inmiddels steeds bekendere benaderingen als *The Natural Step* (TNS), *Cradle to Cradle* (C2C) en *Biomimicry*. Er ontstaat

en is tentatief te labelen als 'eco-innovatie'. 'Delen' betekent hier zoveel als de opgave van het organiseren als de uitkomsten samen (ver)delen. Uitkomsten die zowel 'hard' als 'zacht' van aard kunnen zijn.

Duurzaamheid wordt volwassen

Het bovenstaande geeft in kort bestek een overzicht van twee aan elkaar gelieerde ontwikkelingen: anders denken over organiseren leidt tot een nieuwe generatie business modellen. Crux van die verandering is dat het karakter van de transactie in die business modellen van organisatie-gedreven, naar vormen van collectieve co-creatie beweegt. Dat wat van waarde is (tijd, geld, aandacht, etc.) wordt integraal onderdeel van de transactie. Het impliceert niet dat geld afgeschaft wordt, maar het komt meer naast en in aanvulling op andere elementen. Zo ontstaat een waardenportefeuille waarmee zowel transacties aan de harde als aan de zachte kant van de economie gerealiseerd kunnen worden. Dat denken is in de huidige economie van financiële bezuinigingen van het grootste belang. Als mensen steeds zuiniger moeten zijn, maar wel steeds meer tijd hebben, ontstaat in

In de meest recente generatie business modellen, gaat het transactiemodel op z'n kop.

zoiets als: 'organiseren afgekeken van de natuur', niet te verwarren met bio-based organiseren. Deze modellen zijn te plaatsen onder de noemer 'eco-effectiviteit'. Deze modellen streven nadrukkelijk naar meervoudige waardecreatie (MVC). Essentie van MVC is om tegelijkertijd te werken aan het organiseren van sociale, ecologische én economische waarden, vaak wel met een sterk accent op de ecologische kant. Maar ondanks dat in een bepaald business model sprake is van meervoudige waarde-creatie, blijft het klassieke transactiemodel, waarbij de organisatie de regie voert, intact.

3. Blauw: eco-innovatie

De derde en meest recente generatie business modellen kenmerkt zich aan de ene kant eveneens door het streven naar meervoudige waardecreatie. Maar wat er 'nieuw' is aan deze business modellen, is dat het transactiemodel op z'n kop gaat. In plaats van dat bedrijven de regie voeren, worden zij samen met alle mogelijke partijen, waaronder gemeentes, andere bedrijven, burgers etc., partners in een ambitie of project. Zo'n project kan zijn het oprichten van een energiecoöperatie, het ontwikkelen van een straat-voedsel-distributie-voorziening, het ombouwen van woningen om bejaarden langer 'onder de mensen' te laten verblijven, etc. Het gaat erom met elkaar te werken aan 'gedeelde' waardecreatie. Dat vraagt om technologische én sociale innovatie

dat overschot aan tijd een waardevolle bron voor andere vormen van economisch verkeer. Het concept van gedeelde waardecreatie zet een eerste stap op weg naar een andere vorm van transactie denken – en geeft daarmee een aanzet voor een volwassen concept van duurzaamheid.

Literatuur

Elkington, John, *'Cannibals with Forks'* (1997).
Ellen McArthur Foundation, (2012) *'Towards a Circular Economy'*, thecirculareconomy.org.
Hoek, M. en Jonker. (2012) *'Zaken doen in de Groene Economie'*.
Jonker. J. , Reinhoudt J. c.s. (2011) *'Transities naar Duurzaamheid'*, www.nprio2012.nl.
Ostenwalder, A. (2004) *'The Business Model Ontology'* en *'Business Model Generatie'*; (2010).
Porter, Michael en Mark Kra', www.hbr.org.
Het onderzoek naar nieuwe business modellen is te downloaden via: bit.ly/NHdABn.

Auteur

Prof. dr. Jan Jonker, Hoogleraar Duurzaam Ondernemen, werkt aan de Nijmegen School of Management (Radboud Universiteit Nijmegen). Hij is o.a. auteur van de 'groene' bestseller 'Duurzaam Denken Doen' (Kluwer, 2011) en initieerde het onderzoek naar 'Nieuwe Business Modellen' (2011). Hij werkt momenteel aan het opzetten van een Nederlands en Europees vervolgonderzoek. Contact: j.jonker@fm.ru.nl