

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/112245>

Please be advised that this information was generated on 2019-09-16 and may be subject to change.

# De zeven kenmerken van nieuwe businessmodellen

Jan Jonker

**Uit verschillende bronnen komen steeds meer signalen dat ons huidige, (economische) gedachtegoed niet meer functioneert. Er ontstaan nieuwe manieren van organiseren waarin duurzaamheid vaak centraal staat. Dat denken vraagt om nieuwe transactiemodellen. Dit artikel geeft een samenvatting van een working paper waarin de resultaten gepresenteerd worden van een onderzoek naar deze modellen. Wat is eigenlijk een businessmodel? In welke zin is het duurzaam en hoe kunnen businessmodellen meervoudige waarde creëren?**

Onze oude manieren van organiseren en economie bedrijven voldoen niet meer. Ban Ki-moon, secretaris-generaal van de VN, spreekt zelfs over een economisch groeimodel dat in feite suïcidaal is. Traditionele businessmodellen werken vaak niet ten gunste van de creatie van meervoudige waarden. Dat komt omdat de waarde van duurzaamheid zich niet alleen laat uitdrukken in

- Er zijn nieuwe manieren van organiseren en ondernemen aan het ontstaan, waarin duurzaamheid centraal staat.
- Deze nieuwe businessmodellen (NBM'en) creëren 'meervoudige waarde': naast economische waarde ook sociale en ecologische waarden.
- De modellen passen globaal in drie stromingen: delen, ruilen en creëren. Verbinden, community en waardevol samenwerken zijn sleutelbegrippen.

geld. Die meerwaarde is juist dat er gekeken wordt naar meer dan alleen geld. Het verdienen van geld zou veel nadrukkelijker samen moeten gaan met andere 'zaken' van waarde zoals het zorgen voor elkaar, het creëren van veiligheid, het beschermen van de natuur of onderhouden van sociaal kapitaal. Wie op zoek gaat naar nieuwe businessmodellen (NBM'en) waarin dat soort zaken bewust met elkaar verbonden worden, ontdekt dat het ondernemen met het oog op duurzaamheid niet meer iets 'exclusiefs' is voor (bestaande) ondernemingen of innovatieve ondernemers. Het recent uitgevoerde onderzoek richt zich op de vraag wat NBM'en zijn en hoe ze zijn georganiseerd. Het doet verslag van 28 interviews met mensen die hun eigen model hebben ontwikkeld.

## Drie waarden

Een centraal uitgangspunt in het onderzoek is dat er drie gangbare collectieve waarden zijn: sociaal, economisch en ecologisch (de bekende

de drie P's van People, Planet en Profit). Duurzaamheid is te interpreteren als een algemene (overkoepelende) waarde waarin deze gangbare waarden ingebed zijn. Werken aan meervoudige waardecreatie is daarmee meer dan een nieuwe manier van samenwerken. Het gaat in de kern over het organiseren van wat maatschappelijk gezien van waarde is. Duurzaamheid is in deze visie op meervoudige waardecreatie ingebed in een systematische en onderling verbonden manier van denken. Het is niet iets voor 'erbij', maar zit verankerd in onze maatschappelijke en individuele manier van werken en leven. Duurzaamheid is dan veel meer een stip op de horizon, een ideaal, dan een meetbaar doel. Het wordt al werkende weg bereikt door samen te werken, door gemeenschappelijk en tussen partijen te werken aan wat van waarde is. Maar onze bestaande economie is zo niet georganiseerd. Zij is lineair en niet circulair ingericht. Dat veranderen vraagt om een nieuwe strate-

gie, een nieuwe filosofie, een andere manier van omgaan met waardecreatie. Daarmee raakt duurzaamheid dus aan de reden van bestaan van bedrijven en organisaties.

### Eerste generatie duurzaamheidsdenken

Het denken achter het huidige, conventionele businessmodel is gebaseerd op de gedachte om (groene) producten en diensten te leveren die beter, sneller, zuiniger, 'groener' en liefst ook nog goedkoper zijn dan die van de concurrent. Dit vormt de basis voor een permanente verbetering, die daarmee de drijvende kracht achter veranderingen is. De basis is het ondernemen en acteren in een transactiemodel gebaseerd op geld. Aan duurzaamheid wordt vanuit die visie gewerkt binnen de grenzen van de (eigen) organisatie of waardeketen. Het bijbehorende paradigma staat feitelijk niet ter discussie. Dit leidt tot een businesscase waarbij geprobeerd wordt om de huidige businesspropositie te 'vergroenen'. Dat leidt op zijn beurt weer tot strategieën die vaak uit zijn op 'minder' (minder water, minder olie, minder energie). Gangbaar is om dat 'eco-efficiency'-strategieën te noemen.

Het is een insteek die gebaseerd is op een eerste generatie duurzaamheidsdenken, waarbij het businessmodel (laat staan de aard van de transactie of de waardecreatie) niet fundamenteel ter discussie staat.

### Vernieuwende waardeproposities

Het is legitiem om de vraag stellen wat er met een businessmodel 'verdiend' moet worden. Alleen geld? Want van waarde is immers ook ergens bij horen, aandacht, geborgenheid, gezelligheid, veiligheid, zorg enzovoort. Met andere woorden, wat is de aard van de waarde die in het model omgaat of gecreëerd wordt? Dat is waar het in het opkomende debat over NBM'en uiteindelijk over gaat. Essentieel is dat nieuwe duurzame businessmodellen vaak niet alleen duurzaam zijn door het verdien- of transactiemodel, maar vaak ook een vernieuwende waardepropositie hebben. Als wat van waarde is meer is dan alleen maar geld, dan is de vraag hoe dat onder de

## Nieuwe businessmodellen zijn vaak niet alleen duurzaam door het verdien- of transactiemodel, maar ook vanwege een vernieuwende waardepropositie

noemer van duurzaamheid ingebed kan worden in een transactiemodel.

Een goed voorbeeld hiervan is Dijkhuis Aannemersbedrijf B.V. Voor Eberhard Dijkhuis is duurzaamheid fundamenteel anders naar gebouwen kijken; een concept verkopen in plaats van alleen een gebouw, waardoor er betere keuzes gemaakt en duurzame investeringen gedaan kunnen worden. Het gaat niet alleen meer om het duurzaam bouwen van een gebouw, maar om het verkopen, dan wel beheren van de levenscyclus van dat gebouw – in samenwerking met partijen in en om dat gebouw.

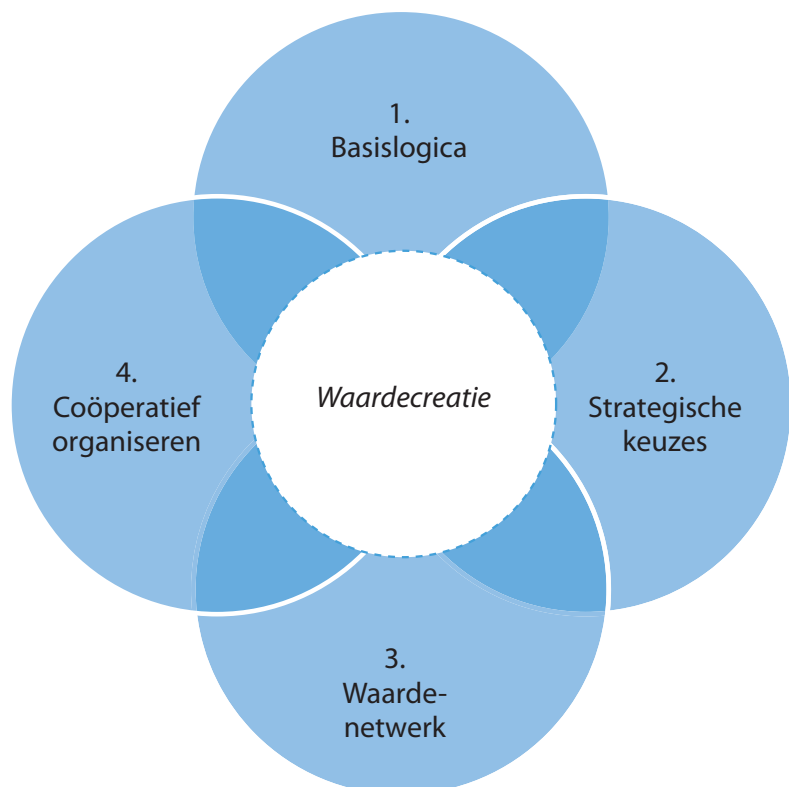
Het denken over NBM'en is gebaseerd op het gegeven dat bedrijven en communities een relatie van wederkerige verantwoordelijkheid met elkaar opbouwen.

Er kunnen vier 'elementen' onderscheiden worden. Het verdienmodel is niet in bezit van een organisatie of partij, maar van een collectief tussen de betrokken partijen:

- een basislogica (de waarden en uitgangspunten die partijen met elkaar delen);
- strategische keuzes die gemaakt worden;
- het ontwikkelen en onderhouden van een waardenetwerk;
- coöperatief (= gemeenschappelijk) organiseren.

### Drie stromingen

Met een voorlopige en vooral verkennende inventarisatie van NBM'en op basis van achtentwintig interviews met ondernemers – is in dit onderzoek getracht verschillende 'stromingen' of 'categorieën' in nieuwe duurzame



Figuur 1. Basiselementen NBM

businessmodellen te ontdekken. Waar liggen de gemene delers? Wat is de basis van deze nieuwe modellen? Op basis van analyse zijn drie stromingen geïdentificeerd: delen, ruilen en creëren.

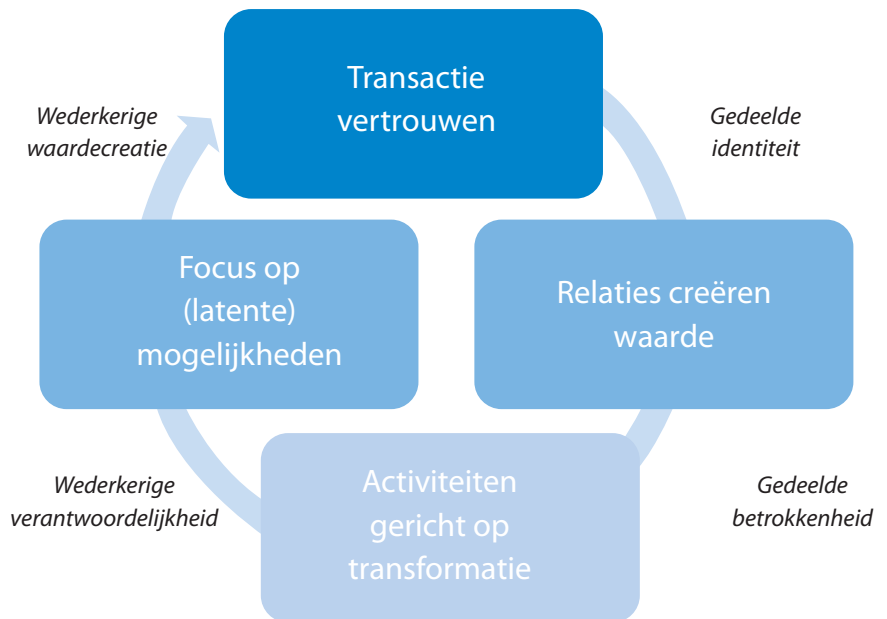
### Delen

Het delen van sociaal kapitaal, tijd en kunde is een fenomeen dat terugkomt in veel nieuwe businessmodellen. Het gaat hier om modellen die geënt zijn op verschillende samenwerkingsverbanden, waardoor mensen, ideeën, spullen, data en vervoer gedeeld worden. Ook het delen van kennis en netwerken blijkt in veel modellen een belangrijke basis om zaken te ondernemen. Ronald van den Hoff (Seats2Meet): 'Wij denken dat het kenmerkende van een waardenetwerk ten opzichte van een waardeketen is, dat het een hoge mate van gelijkwaardigheid kent.' De term wederkerigheid – vaak genoemd tijdens de interviews – hangt hiermee samen. Continu uitwisselen van materiële en immateriële zaken tussen verschillende partijen is de kern van deze NBM'en.

### Ruilen

Een tweede stroming is ruilen. Het gaat hierbij om transacties met gesloten beurzen, transacties dus die worden gedaan met alternatieve betaalmiddelen, zoals punten, credits, advertenties, tweets, uren en spaarsystemen. Hiermee kan een bepaalde vraag worden gegenereerd om (micro)gedragsveranderingen te bewerkstelligen. Ook kan een model gebaseerd zijn op het streven naar transacties zonder betaalmiddelen, zoals het ruilen van diensten: 'als jij voor ons de website onderhoudt, dan verzorgen wij jullie administratie'. De modellen kenmerken zich door tot de bronnen van het kapitaal van wat georganiseerd wordt, niet alleen geld te re-

**'Bezit' staat niet langer centraal, wel: 'toegang hebben tot' ... een netwerk bijvoorbeeld**



Figuur 2. Waardecreatieproces NBM

kenen, maar ook de sociale waarde van kennis, netwerken en aandacht.

### Creëren

De derde stroming is creëren. Bij deze nieuwe businessmodellen wordt getracht op verschillende manieren in win-winsituaties tegelijkertijd meervoudige waarden te creëren. Het businessmodel kan bijvoorbeeld energie besparen, de uitstoot van CO<sub>2</sub> verminderen en daarnaast ook economische winst creëren. Het transactiemodel wordt dan in lijn gebracht met de verschillende doelstellingen. Er kunnen ook op andere manieren win-winsituaties worden gecreëerd, bijvoorbeeld door de klant de waarde te laten bepalen, financiering te verplaatsen of het concept van eigendom te verschuiven. Simone Veldema (GreenbizStartup): 'Het gaat om waarde-uitwisseling. Als je die in kaart brengt, dan kun je veel meer naar nieuwe modellen gaan kijken. Dat noemen wij *value mappen*.'

### Gemene deler: verbindingen

Deze drie stromingen hebben als gemeenschappelijke noemer dat het leggen van verbindingen centraal staat. Zonder verbindingen en samenwerkingen kan er niets geruild, gedeeld of gecreëerd worden. Tijdens de in-

terviews bleken de meeste respondenten het eigen model in een of meerdere van deze categorieën te kunnen plaatsen. De kunst en kunde van het kunnen verbinden wordt daarmee een belangrijke competentie van het nieuwe ondernemen. Door die nieuwe verbindingen ontstaan allerlei nieuwe consortia en configuraties van partijen: samenwerkingen van verschillende, vaak niet voor de hand liggende partners. Tussen organisaties, maar ook en juist tussen burgers, organisaties en derden. Particulieren, lokale overheden, buurtinitiatieven en grote commerciële bedrijven worden zo in steeds weer nieuwe samenstellingen verbonden. Duurzaamheid organiseren ontstaat *tussen* bedrijven, in plaats van alleen binnen bedrijven.

Een belangrijke eigenschap van een nieuw businessmodel is de sociale inbedding en verankering in de lokale samenleving. Die maakt dat het lastiger wordt nog te denken in termen van bezit: want wie 'bezit' dan het netwerk? Daarvoor in de plaats komt toegang, 'lidmaatschap' en gebruik. Wat mogen en kunnen benutten is dan van waarde.

### Hoe verder?

Oud en nieuw denken zullen zich vermengen tot innovatieve en nog niet bedachte vormen van 'business', vormen van transacties die van

waarde zijn. Dat laat dit exploratieve onderzoek wel zien. Tom Vroemen (Crowdabout-Now) zegt met groot realisme: 'Om echt een stap verder te gaan met duurzame businessmodellen, moet er een component in zitten die uiting geeft aan de intrinsieke motivatie van de ondernemer en andere betrokkenen om echt duurzaam te zijn.'

Belangrijk om te constateren is dat bij de generatie echt nieuwe 'business' modellen het woord 'business' in haar klassieke betekenis tussen haakjes komt te staan. Veel meer gaat het om transactiemodellen, om ruilrelaties op basis van alternatieve waardevormen. Om meer dan een boeiend experiment te worden, vragen de NBM'en wel om engagement en governance op de lange termijn. Hoe we dat maatschappelijk en institutioneel kunnen borgen, is vooralsnog niet duidelijk. Want niemand kan nog naar de bank gaan om daar een spaarrekening te openen voor het sparen van meervoudige waarde, bijvoorbeeld een zelf gekozen mix van geld, aandacht, energie en zorg. In tijden van geldontwaar-

de is zo'n nieuwe waardeportefeuille mogelijk een heel aantrekkelijke gedachte.

Ook moet rekening worden gehouden met de twee hinderpalen die een doorbraak van NBM'en in de weg staan. Ten eerste merken veel respondenten op dat de overheid nog niet meegaat in de transitie naar het nieuwe ondernemen. Veel financiële en juridische systemen werken niet bevorderend voor de NBM'en – eerder het tegendeel. Primair omdat deze systemen andere waarden dan economische winst niet erkennen. De tweede en veel grotere hindernis is dat er een fundamenteel andere manier van denken tot stand moet komen. En dat dwingt tot anders doen. Maar dat doen we weer niet omdat we wachten. Wachten op de volgende generatie technologie, de juiste stimuleringsmaatregelen van de overheid of voldoende zekerheid. En veel van die zaken ontbreken juist.

Het onderzoeksrapport over nieuwe businessmodellen geeft geen zicht op het vo-

## Geld is niet langer het enige ruilmiddel; ook tijd, stilte, energie of zorg kunnen verdiend of uitgewisseld worden

lume aan daadwerkelijke omzet dat de nieuwe generatie businessmodellen momenteel genereren. Noch langs een conventionele meetlat gelegd (geld), noch langs een alternatieve meetlat (waarde), bestaat er inzicht in die vraag. Is er sprake van een marginaal verschijnsel of spelen zich juist in die marge nieuwe ontwikkelingen af die snel in omvang zullen groeien. We kunnen ons ook de correcte vraag stellen of het fenomeen van NBM'en zich niet nog iets verder moet ontwikkelen? Maar dan kunnen we denken aan wat Henry Ford antwoordde op de vraag of hij marktonderzoek had gedaan voorafgaand aan de lancering van de baanbrekende T-Ford: 'Nee, want mensen hadden dan toch alleen maar gevraagd om een sneller paard.'

### Bron

Het onderzoek naar nieuwe businessmodellen is geïnitieerd door de Radboud Universiteit Nijmegen. De resultaten zijn gepubliceerd in het working paper 'Nieuwe Business Modellen: een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren', waarvan dit artikel een bewerking is. Aan het onderzoek, uitgevoerd in het voorjaar van 2012, liggen 28 interviews met 'nieuwe' ondernemers ten grondslag. Het rapport is gratis te downloaden via: [bit.ly/NHdABn](http://bit.ly/NHdABn). In 2012-2013 komt er een vervolgonderzoek. Dat zal zich richten op NBM'en in Nederland maar mogelijk ook daarbuiten. Het resultaat moet zijn een boek (Kluwer) en een interactieve conferentie met makers van NBM'en in het late voorjaar van 2013.

### Literatuur

- Shafer, S.M., J.H. Smith en J.C. Linder, 'The power of business models', *Business Horizons* 48, 2005, p. 199-207.
- Simanis, E. en S. Hart, 'Innovation from the inside out', *MIT Sloan Management Review*, Winter 2011.

**Prof. dr. Jan Jonker** is hoogleraar Duurzaam Ondernemen en werkt aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. [jjonker@fm.ru.nl](mailto:jjonker@fm.ru.nl)

## De zeven kenmerken

Uit het onderzoek komen zeven kenmerken naar voren van nieuwe businessmodellen (NBM'en).

- 1** Vormen van coöperatief samenwerken als centraal beginsel. Ondernemen wordt dan de kunst van het nieuwe samenwerken. Verbinden wordt in dat verband van steeds grotere waarde – sociaal en economisch.
- 2** Het bewust creëren van meervoudige waarde(n): het gaat om het streven naar een vorm van evenwichtige waarden, zoals natuur, zorg, aandacht of geld.
- 3** Geld is niet langer het enige ruilmiddel. Ook tijd, energie of zorg kunnen daarvoor verdiend, ingezet of uitgewisseld worden. In het verlengde daarvan: de winst (meerwaarde) delen met deelnemers.
- 4** Er ontstaat een economie op basis van behoeften en benutten daarvan (nu en later). Om de tijdsperiode tussen het nu verdienen en later nodig hebben te overbruggen, wordt gewerkt met tegoedboekjes voor bijvoorbeeld energie, voor warmte, voor groente of voor zorg.
- 5** Bezit (eigendom) van productiemiddelen staat niet langer centraal. Toegang hebben tot is mogelijk veel belangrijker. Er wordt voortaan betaald voor gebruik, niet voor bezit.
- 6** Er wordt commitment voor langere termijn naar elkaar uitgesproken: als ik nu de zorg verdien die ik pas over tien jaar zelf nodig heb, moet er sprake zijn van grote betrouwbaarheid in de relatie.
- 7** Euro's zijn niet altijd meer nodig als ruilmiddel. Er kan ook gewerkt worden met alternatief 'geld', zoals tijd of punten.