

Nieuwe businessmodellen en nieuwe economie



Nieuwe businessmodellen en nieuwe economie

Rolien Blanken

Gertrud Blauwhof

Annemijn van Gorp

Andries Hiskes

Guido Ongena

Egbert Willekes

Frieda Woldhek

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	p. 5
Ten geleide	p. 7
Kansen herkennen in een maatschappij die kantelt	p. 9
Waardecreatie in de nieuwe economie	p. 13
Sessie 1: Nieuwe businessmodellen: een nieuwe CFO?	p. 29
Sessie 2: Strategie en strategievorming: Business Model Canvas & Lego building blocks	p. 35
Sessie 3: Happy ondernemen met innovatieve oplossingen	p. 41
Sessie 4: E-health: nieuwe businessmodellen in de gezondheidszorg	p. 47
Sessie 5: Digitaal erfgoed Nederland over Business Model Innovation	p. 53
Sessie 6: Preparing for the future: de waarde van scenarioplanning voor business modelling	p. 59
Sessie 7: Stedelijke metabolisme en circulaire economie: afval wordt voedsel	p. 65
Food for thought	p. 69
Bronnen	p. 76



VOORWOORD

In onze complexe, hybride en diverse samenleving, vervagen de grenzen in elk opzicht. De snelheid van ontwikkelingen uit de (internationale) omgeving op de samenleving en het hoger onderwijs zijn ongekend. Dit vraagt om eigenschappen zoals flexibiliteit en adaptief vermogen, die niet vanzelfsprekend zijn voor het onderwijs en daarmee ook voor De Haagse Hogeschool.

Ik ben ervan overtuigd dat kenniscirculatie de manier is om onderwijs en praktijkinnovatie tot stand te brengen. Ik vind dat we een open verbinding moeten realiseren tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk.

Het seminar Nieuwe businessmodellen en nieuwe economie is een voorbeeld van de wijze waarop de hogeschool zich wil ontwikkelen als een netwerkhogeschool. Het was een bijzonder genoegen om u te ontvangen. Ik zal u weer treffen binnen of buiten de hogeschool in Society 3.0

Simone Fredriksz

Directeur Faculteit Business, Finance & Marketing

De Haagse Hogeschool, januari 2016

TEN GELEIDE

Het lectoraat Innoverend ondernemen verbonden aan De Haagse Hogeschool heeft op 12 november 2015 een seminar georganiseerd over nieuwe businessmodellen en de nieuwe economie. Van deze dag hebben we een verslag gemaakt middels deze uitgave. Een interessant naslagwerk voor alle ruim 150 deelnemers van dit seminar, die kunnen teruglezen wat ze deze dag hebben geleerd, maar ook kunnen leren van de workshops waarin ze niet hebben geparticipeerd. Daarnaast is deze uitgave leerzaam voor iedereen die geïnteresseerd is in nieuwe businessmodellen vanuit verschillende perspectieven, waarin theorie en praktijk samen komen.

Dank is verschuldigd aan alle medewerkers van De Haagse Hogeschool die dit seminar mede tot een succes hebben gemaakt, inclusief dit verslag. Bijzonder dank gaat uit naar de personen uit het werkveld die betrokken waren bij de organisatie van dit seminar, te weten Ronald van den Hoff (Seats2Meet), Kim Tjoa (Floow2), Michel Cloosterman (LEGO SERIOUS PLAY / LEGO Education), Antoinette Dijkhuizen (4YouAccounancy) en Marco Streefkerk (De Stichting Digitaal Erfgoed Nederland). Het bevestigt de onmisbare relatie die De Haagse Hogeschool heeft met ondernemers op het gebied van nieuwe businessmodellen.

Veel leesplezier!

Gertrud Blauwhof
Lector Innoverend Ondernemen
De Haagse Hogeschool

dehaagsehogeschool.nl/lectorat-io
www.businessmodelinnovation.eu



De economie verandert..

- De I-economy: digitalisering & internet
- Disruptive innovation



UBER

UBER ZOEKT JOU!

Ben jij een van de mensen die willen verdienen met hun eigen auto's en willen helpen anderen te reizen?



The Lighthouse

Common Sense Understanding of Europe



KANSEN HERKENNEN IN EEN MAATSCHAPPIJ DIE KANTELT

De economie verandert in razend tempo. We kopen, verkopen en handelen steeds vaker via internet. Er ontwikkelt zich een 'We-Conomy' waarin toegang (delen of ruilen) belangrijker is dan bezit. Daarnaast wordt de economie in toenemende mate circulair: er ontstaat steeds meer aandacht voor het sluiten van kringlopen en hergebruik van grondstoffen ('cradle to cradle').

Wat betekenen deze ontwikkelingen voor het bedrijfsleven en de toekomst van bedrijven? Hoe kan het onderwijs oude denk- en organisatiepatronen loslaten en anticiperen op de arbeidsmarkt van de toekomst? Welke kennis en vaardigheden vraagt het beroepenveld? Tijdens het seminar 'Nieuwe businessmodellen en nieuwe economie' aan De Haagse Hogeschool stonden deze vragen centraal. Zo'n 150 deelnemers (studenten, docenten en geïnteresseerden uit het bedrijfsleven) gingen op zoek naar nieuwe economische perspectieven en lieten zich inspireren door businessmodellen van de toekomst.

If it is to be, it is up to me!

"Nieuwe businessmodellen en innovatie vormen de corebusiness van onze opleiding Small Business & Retail Management", vertelt dagvoorzitter en docent Ronald Visser tijdens zijn welkomstwoord in de Speakers' Corner. "Onze ondernemende studenten willen de status quo uitdagen, de gevestigde orde ter discussie stellen en hun plekje op de nieuwe markt verdienen." Visser haalt hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans aan. "Die stelt dat we niet leven in een

tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk. Waar verandering vroeger stapsgewijs verliep, gaat het anno 2015 vlugger. Dat kan zomaar betekenen dat je 'out of business' bent; natuurlijk het laatste wat je als organisatie wilt. Dat vraagt niet alleen om nieuwe businessmodellen, maar vooral om een andere mindset. Twee weken geleden stond ik hier met een groepje eerstejaarsstudenten. We bespraken wat vandaag de dag het belangrijkste businessmotto zou moeten zijn. Die les is te vatten in tien woorden van maar twee letters: 'If it is to be, it is up to me'. Met andere woorden: je wilt geen speelbal zijn, maar speler. Het heft in handen nemen, zelf je koers bepalen. Dat kan alleen door eerst scherp te kijken naar je eigen businessmodel en naar wat de nieuwe economie voor je in petto heeft."

Nederland kantelt

"Nederland kantelt en we bevinden ons op een historisch breukvlak", zegt dr. Gertrud Blauwhof, lector Innoverend Ondernemen. "Nieuwe businessmodellen zijn van enorm belang voor de beroepspraktijk en het onderwijs. Door onderzoek vergroten we de kennis over nieuwe businessmodellen. Die kennis willen we ook delen en samen doorontwikkelen met bedrijven. Tijdens dit seminar agenderen we nieuwe trends en werken we aan een nieuw perspectief."

i-Conomy: 'We have moved to eBay'

Blauwhof leidt de deelnemers langs een aantal belangrijke veranderingen in het economisch landschap, te beginnen bij de informatie-economie. Op de achtergrond foto's van een lege etalage met de boodschap 'We have moved to eBay' en een verdwaald winkelkarretje aan de kant van de weg. "Leegstaand vastgoed: een beeld dat je vandaag de dag in veel steden aantreft." Nieuwkomers omarmen moderne technologieën en gaan in allerlei markten de strijd aan met gevestigde organisaties. Als voorbeeld van deze 'disruptive innovation' noemt Blauwhof Über, dat de complete taxibranche op zijn kop zet. "De kracht van Über zit 'm in de smartphone. Wie had tien jaar geleden

gedacht dat iedereen zo'n smartphone zou hebben?" Bedrijven uit de oude economie leggen het loodje of komen in nieuwe handen. "Deze week was in het nieuws dat John de Mol investeert in een bijna failliet postorderbedrijf. Al die pakketjes die wij op internet bestellen moeten immers ook bezorgd worden."

We-Conomy: auto huren bij de buren

Een tweede variant van de nieuwe economie die Blauwhof noemt is de We-Conomy: die van ruilen, delen en cocreëren. "Zie SnappCar, dat het mogelijk maakt de auto van je buurman of wijkgenoot te huren. En dankzij Airbnb, de Über van de hotelsector, kun je overal ter wereld een kamer boeken bij particulieren thuis."

C-Conomy: cradle to cradle

Blauwhof introduceert de derde variant – de circulaire economie – met een citaat van architect Thomas Rau: 'De aarde is een gesloten systeem. Wat er niet is, is er niet. Wat er wel is, zullen we moeten behouden.' Blauwhof: "We krijgen een economie waarin we zaken niet meer bezitten, maar gebruiken. Het is een economie waarin afval niet langer bestaat. Een drinkwaterbedrijf kan zijn kalk (een restproduct) kwijt aan een tapijtfabrikant, die het als input voor zijn productieproces kan gebruiken. Een win-winsituatie."



WAARDECREATIE IN DE NIEUWE ECONOMIE

Door Ronald van den Hoff, oprichter en co-owner Seats2Meet

Seats2Meet: voor niets gaat meer dan alleen de zon op...

Wie koploper wil zijn, pakt de regie, gooit de luiken open en kijkt goed naar wat de wereld te bieden heeft, benadrukt dagvoorzitter Ronald Visser nog eens. “De toekomst is wijdverspreid. Als je goed om je heen kijkt, zie je her en der al glimpen van de nieuwe economie en bijbehorende businessmodellen.” Jaren geleden was hij nog een jonge onderzoeker bij Nyenrode. Met een aantal collega’s had hij een afspraak bij Seats2Meet. “We zaten daar lekker te vergaderen, koffie te drinken en te lunchen. Wie gaat dit betalen, vroegen we ons af... Aan het eind van onze sessie maakten we een potje, totdat iemand zei dat het allemaal gratis was.” Onder het mom van ‘vraag niet hoe het kan, maar profiteer ervan’ liet Visser het erbij zitten. “Terwijl ik juist kritische vragen had moeten stellen: wat zie ik hier eigenlijk gebeuren?”

Gelukkig is Ronald van den Hoff, oprichter van Seats2Meet (S2M), vanmiddag hoogstpersoonlijk aanwezig om het S2M-concept uitgebreid toe te lichten. In een wervelende presentatie neemt hij de deelnemers mee naar de businessmodellen van de toekomst en ‘Society 3.0’.

Hybride ondernemer

Van student aan de hogere hotelschool groeide Ronald van den Hoff uit tot innovatieve duizendpoot. “Tien jaar geleden was het leven nog heel overzichtelijk en inzichtelijk. Destijds kon ik nog simpel zeggen dat ik vergader- en congrescentra exploiteerde. Tegenwoordig moet ik iedereen uitleggen wat ik allemaal wel niet aan het doen ben. En dat verandert elke dag.” Als ondernemer kijkt hij elke dag naar buiten. Dat betekent dat hij ook een soort trendwatcher is geworden. Van

den Hoff is een van de grondleggers van de jaarlijkse Trendrede, coacht mensen, investeert in bedrijven, heeft een eigen uitgeverij en zet zich in voor goede doelen.

Gevangen in oude systemen

Alsof het niet genoeg is, kruipt Van den Hoff vandaag ook even in de rol van geschiedenisdocent. Hij neemt de zaal mee naar de Industriële Revolutie. “Vroeger had je vaste, hiërarchische organisatiestructuren en lagen functies duidelijk vast. Dat stamt nog uit de tijd van de uitvinding van de stoommachine. We zijn ons bestuur anders gaan inrichten en ons land in vakjes gaan indelen: daar moet je wonen (in een huis in een woonwijk), daar moet je werken (dat heet een fabriek). Als je een boek wilt hebben, ga je naar een gebouw waar bibliotheek op staat. Winkelen doe je in de winkelstraat. Dat stukje groen daar is een park en je kunt er recreëren op zondag.” Die planmatige en geordende aanpak was ooit een zegen, want daarvoor was het een rotzootje en woonden mensen naast chemische fabrieken, benadrukt Van den Hoff. “Maar wanneer we een overschot krijgen aan bepaalde factoren – zoals kantoorruimte – doen we er niets mee en zitten we gevangen in ons eigen systeem.”

‘We leiden op voor beroepen die over vijf jaar niet meer bestaan’

Ook het fundament van ons onderwijssysteem is gedateerd, stelt hij. “We leiden op voor beroepen die over vijf jaar niet meer bestaan. Sterker nog: studenten worden – ook hier – opgeleid voor beroepen die in mijn organisatie al niet meer bestaan...” Onderwijsvernieuwing wordt naar zijn idee niet hoog genoeg ingestoken. “Het onderwijs van de toekomst, hebben we daar eigenlijk nog wel scholen voor nodig? Of zijn er andere manieren om kennis en informatie aan te bieden? Natuurlijk moeten we basistalenten ontwikkelen. Maar stel: we hebben over vijf jaar een chip die rechtstreeks met de hersenen in verbinding staat. Misschien hoef je dan niet eens meer te kunnen lezen, maar moeten we de focus leggen op leren samenwerken... Kortom, we moeten ons telkens afvragen wat de minimale randvoorwaarden zijn.”

Trends op weg naar Society 3.0

De moderne samenleving transformeert veel sneller dan ten tijde van de Industriële Revolutie. Van den Hoff: “Tegenwoordig lijkt het wel alsof er iedere dag een stoommachine wordt uitgevonden.” Aan de hand van enkele trends geeft hij een inkijkje in de Nieuwe Tijd, die hij de werktitel ‘Society 3.0’ heeft meegegeven.

Toegang wordt belangrijker dan bezit

“Als ik van A naar B wil, heb ik toegang nodig tot vervoer; ik hoef geen eigenaar te zijn van een auto. En om een schilderij op te hangen, hoef ik geen boormachine in de garage te hebben liggen. Die kan ik ook lenen van een buurtgenoot via Peerby. Achmea verzekert dat al. Op die manier wordt een boormachine langer gebruikt dan nu, want de gemiddelde gebruiksduur is nu maar twaalf minuten.”

The Internet of Things

Onze omgeving wordt slimmer dan wijzelf, voorspelt Van den Hoff. Tientallen miljarden apparaten raken verbonden. “Over vijf jaar weet dit gebouw wie u bent, waar u vandaan komt, wat u hier komt doen, met wie u een afspraak heeft en waarmee u bezig bent. Willen we dat? Dat is iets om over na te denken, maar het zit er wel aan te komen.”

Kennis delen zonder tussenkomst van bedrijven

Niet alleen onze devices zijn aan elkaar verbonden. Onder invloed van internet kunnen we ook onze kennis makkelijker uitwisselen. Kennis waarmee je economische waarde kunt creëren is niet langer exclusief in handen van formele organisaties, maar wordt ook toegankelijk voor netwerken van verbonden mensen. Van den Hoff: “Als gevestigde organisatie moet je dus je stinkende best doen om in verbinding te blijven.”

Meer mensen leven in grote steden

Hoewel we over de hele wereld met elkaar kunnen werken en verbonden zijn, zien we toch een trek naar grote steden. “Grote steden worden steeds groter”, stelt Van den Hoff vast. “En dan heb ik het over megasteden tussen de 20 en de 50 miljoen inwoners. Daarvan schijnen er in China al meer dan zestig te zijn, waarvan wij er ook al vier kennen. Dat geeft al iets aan. Nederland is – helaas voor ons – niet groter dan een lullig provinciestadje met een paar parkjes ertussen. De havens van Rotterdam, Antwerpen en Hamburg zijn voor het buitenland één. Het wordt dan ook tijd dat we anders gaan nadenken over samenwerken en landgrens overstijgend denken.”

Opkomst van nieuwe platformen

We hebben allemaal een smartphone op zak en toegang tot wifi lijkt af en toe wel een primaire levensbehoefte. Die online revolutie maakt de weg vrij voor nieuwe platformen. Van den Hoff: “Über is bijna het grootste vervoersbedrijf ter wereld, terwijl het geen taxiauto in eigendom heeft. Airbnb – in feite de grootste hotelketen ter wereld – bezit geen steen. Alibaba is op dit moment de grootste retailer ter wereld zonder ook maar één fysieke winkel. En Facebook maakt geen enkel stukje content, maar is mondiaal wel de grootste contentprovider.”

De toekomst: gedeeld eigenaarschap

Platformen als Airbnb en Über zijn goed gezien geen zuivere vertegenwoordigers van de nieuwe economie, nuanceert Van den Hoff direct. Ze markeren overgangsfases. “Airbnb en Über maken de overvloed zichtbaar en maken delen mogelijk, maar zijn nog heel traditioneel gefinancierd. Het zijn gewoon beursgenoteerde ondernemingen. Wat je meteen ziet, is de klassieke tegenstelling tussen de kortetermijn- (focus op aandeelhouders en winstbelang) en langetermijndenken (focus op overige stakeholders).” Het zijn volgens Van den Hoff geen duurzame modellen en het is slechts wachten op alternatieven. “Op dit moment wordt in Israël alweer de ‘killer-app’ voor Über gebouwd. Daar is zelfs

sprake van gedeeld eigenaarschap. Hoe meer je gebruikmaakt van het systeem, hoe meer je te vertellen krijgt. Naar die vorm gaan we toe.”

Gamingindustrie

Een ander platform dat zich op een ongelooflijke manier ontwikkelt, is de gamingindustrie, signaleert Van den Hoff. “Gaming is groter dan sport. Dat kunnen we ons haast niet voorstellen. De Messi van de gamingwereld heeft miljoenen volgers. Er zijn complete landencompetities, EK’s en WK’s... Vijftig- tot honderdduizend mensen gaan in een stadion zitten kijken naar kinderen die op schermpjes bezig zijn met virtuele spelletjes. Virtualiteit en realiteit lopen daar door elkaar heen. Het is eigenlijk niet te volgen, maar er gaan enorme bedragen in om. Werkelijk fascinerend om te zien.”

E-stonia

In het meest extreme geval kan zelfs een land een nieuw platform vormen. Wat als onze ‘digitale zelf’ ergens kon leven met alle rechten, plichten en privileges die daarbij horen? In Estland is het al mogelijk: de eerste e-residents zijn daar een feit. Van den Hoff is één van de nieuwe virtuele inwoners van de ambitieuze Baltische staat. “Estland wil het grootste land ter wereld worden. In de vorige eeuw ging je dan oorlog voeren met je buurland en met een leger binnenvallen. In het geval van Estland – met de Russen als burens – is dat een beetje lastig... Als e-resident kun je in Estland een bankrekening openen en zakendoen, zonder dat je er ooit bent geweest. Hoe het werkt? Je meldt je aan via een formulier en betaalt 55 euro. Vervolgens controleren ze je identiteit en of je niet op een Interpol-lijst staat. Dan krijg je een uitnodiging om bij de Estse ambassade in Den Haag langs te komen. Ze maken een foto, nemen vingerafdrukken af, checken je paspoort en je identiteit is gevalideerd. Als je zakendoet als e-resident, ben je dus echt wie je zegt dat je bent. En dat wordt in de toekomst natuurlijk erg belangrijk. Het eerste doel is om 25 miljoen mensen te registreren



en het eerste miljoen is al in zicht. Het gaat dacht ik ongeveer acht keer zo snel als dat ze gepland hadden. Werkelijk fantastisch!”

Minder banen door automatisering

Ook fysieke platformen veranderen, vervolgt Van den Hoff. “De fabriek van de toekomst telt nog maar twee werknemers: een man en een hond. De man is er om de hond te eten te geven, de hond zorgt ervoor dat de man met z’n vingers van de apparatuur afblijft. De rest gebeurt volkomen geautomatiseerd.” Door de jaren slanken organisaties steeds verder af, ziet Van den Hoff. “In 1964 had AT&T 760.000 mensen in dienst. Google heeft tegenwoordig een veel hogere omzet, maar telt nog maar 55.000 medewerkers... Organisaties worden steeds kleiner, terwijl de overheid banen wil creëren. Welke banen? De overheid blijft hangen in haar oude mantra’s. We hebben het ook allemaal zo geleerd: je wilt iets en daarvoor heb je geld nodig. Dus je hebt een baan nodig om salaris te verdienen. Maar als die baan er simpelweg niet is, houdt het op. Wat dat betreft wordt het hoog tijd dat we het basisinkomen eens gaan bespreken. Want het aantal banen is eindig, heel simpel.”

3D-printer

De uitvinding van de 3D-printer is misschien nog een belangrijkere doorbraak dan het internet, verwacht Van den Hoff. “3D Hubs biedt al toegang tot ruim 24.000 printlocaties wereldwijd. Alles wat we niet kunnen delen of ruilen, gaan we op den duur zelf maken. Dat betekent ook dat ook een groot deel van de transportindustrie verdwijnt. Je ontvangt geen schoenen meer, maar software om die schoenen lokaal uit te printen. Ze kunnen alles printen, hè? Laat daar geen misverstand over bestaan. Wapens, huizen, auto’s, huizen, bruggen in Amsterdam... Vanochtend stond in de krant dat artsen al open ruggetjes van baby’s in de baarmoeder kunnen dichtten met 3D-printertechnologie. Dat wordt enorm groot. Als je geld hebt, ga je naar het Van Gogh Museum en bestel je voor 25.000 euro een 3D-geprinte Van Gogh. En het

aardige is: die krengen zijn niet van echt te onderscheiden. Want het schilderij is niet plat, maar 3D-geprint. Dus je ziet de penseelstroken van de master himself. Het schilderij ruikt alleen nieuw; dat is nog het enige dilemma... En dan koopt onze overheid twee Rembrandts voor 160 miljoen. U snapt wel wat mijn oplossing was geweest...”

Minder botsingen, minder banen

BMW eindigt als een derderangs autoleverancier, voorspelt Van den Hoff. “Want het draait straks om de software en het maakt helemaal niet meer uit wat voor motor erin zit.” Zoals we onze smartphones af en toe een update geven, doen we dat in de toekomst met onze auto’s. “Vorige week is de Tesla nog geüpgraded en in de toekomst zijn hun modellen zelfrijdend. Als we onze auto’s dan ook nog gaan delen, hebben we veel minder auto’s en parkeerplekken nodig. Maar ja, wel jammer als je werkt voor een verzekeraar, herstelschadebedrijf of op de EHBO. Want die zelfsturende elektrische auto’s botsen veel minder dan mensen.”

Big Brother is watching you?

Kunstmatige intelligentie heeft ook zijn keerzijde: we kunnen er niet blind op vertrouwen dat partijen zorgvuldig met onze persoonsgegevens en privacy omspringen. Van den Hoff kijkt bijvoorbeeld kritisch naar energieleveranciers die hun klanten gratis voorzien van een slimme thermostaat. “We hangen ze allemaal aan de muur. Leuk en aardig, maar ik verzeker u: ik heb ze niet in huis, terwijl ik innovatie van alle kanten omarm. Zo’n thermostaat kan aan uw energieverbruik zien hoeveel mensen uw huishouden telt. Nou is dat op zichzelf nog niet zo erg, maar als die gegevens worden gekoppeld aan de Gemeentelijke Basisadministratie... Stel: u heeft een uitkering. U zegt dat u alleen woont, maar u gebruikt energie voor twee. Dan krijgt u huiscontrole inclusief badkamerbezoek. Een ander voorbeeld: Samsung heeft tv’s gemaakt die gesprekken in de huiskamer kunnen volgen; waarop ze vervolgens de reclame-inhoud kunnen afstemmen. Dat gebeurt allemaal onder het mom van wetenschappelijk onderzoek... De persoonlijke robot Pepper komt

per batches van duizend op de markt en wordt in Japan al gebruikt. Die robots zijn zo slim, ze lezen aan de vorm van je gezicht af dat je Aziaat bent en beginnen vervolgens in het Japans tegen je te beppen. Er zit zelflerende software in en ze staan met elkaar in verbinding. Dus als één zo'n Pepper het kunstje leert, hebben alle Peppers ter wereld het in no time onder de knie. En nou wordt-ie interessant, want als er eentje wordt gehackt... Je ziet 'm al hangen natuurlijk. En daar zijn we ons nog nauwelijks van bewust."

Streven naar het nieuwe Google of de kracht van klein?

Van den Hoff zet zijn vraagtekens bij de huidige hausse aan regionale start-upprogramma's. "Een hype. Elke regio wil de nieuwe start-up delta worden en het nieuwe Google voortbrengen. Dus wat doen we? We maken van alle kleintjes weer een middelgroot winkeltje, want pas dan is het succesvol. Allemaal geldbelang en kortetermijndenken. Terwijl een start-up juist lokaal erg sterk kan zijn en veel kan betekenen. Wat is er mis met een kleinschalige start-up in een bepaalde wijk? Dan kunnen ze in een volgende wijk iets anders doen. En misschien delen ze hun kennis wel. Sterker nog: misschien gaan al die kleine platformpjes wel samenwerken. En als je ze met elkaar gaat verbinden, ontstaat er pas écht een groot platform."

Nieuw evenwicht

"Ik denk dat we uiteindelijk een nieuw soort balans krijgen tussen de Facebooks en Googles van deze wereld en een aantal netwerken waarin we lokaal met elkaar verbonden zijn. Daarmee kunnen we een prachtig tegenwicht bieden. Ik noem het wel de 'interdependente economie': een economie van samenhang", vertelt Van den Hoff. "Denk aan het online platform Thuisafgehaald, dat al 9.500 thuishoks heeft. Het principe is simpel: je koopt voor tien, kookt voor tien, eet twee porties zelf op en verkoopt acht porties aan buurtgenoten. En ik heb Horeca Nederland nog niet horen roepen: hé, dat is illegale catering! Ze zitten wat dat betreft nog half te slapen. Het brengt ook nieuwe vragen met zich mee. Hoever moet

je daarmee doorgaan? Kun je het überhaupt tegenhouden? Wat gaat de Nederlandse Voedsel- en Warenwetautoriteit doen? Elke avond duizenden locaties af? Er werken nog maar een paar honderd controleurs, want de rest is allemaal al wegbezuinigd...”

Mesh economy: van global naar glocal

Van den Hoff ziet tal van lokale netwerken ontstaan die voor nieuwe bedrijvigheid en diensten zorgen. “Neem het fenomeen Airbnb. Buitenlandse toeristen komen hierdoor vanzelf in verbinding met allerlei lokale netwerken. Want ze willen ook een citytour maken, fiets huren of (thuis)maaltijd afhalen. Derden springen in dat gat. Complete wijken gaan ‘hotelletje spelen’ en nieuwe bedrijvigheid en samenwerkingsverbanden ontstaan: sleuteladressen en conciërgeservices, schoonmaakdiensten, reparatieservices en dat soort zaken. Global wordt glocal: een combinatie van globaal en lokaal. Deze ‘mesh economy’ zorgt voor een totaal ander economisch perspectief. Je bent niet van Airbnb, maar initieert wel een activiteit binnen de ‘Airbnb-mesh’, waarmee de mesh weer sterker wordt. En dan alles ‘chaordisch’: tegelijkertijd en door elkaar heen, bijna niet te vatten, niet altijd even zichtbaar en zeker niet te meten, managen, controleren of af te bakenen. Traditionele bedrijfstakken gaan op een gegeven moment verbinding zoeken met al die lokale netwerken, want ze moeten wel.”

Het draait niet om euro's, maar om sociaal kapitaal

Van den Hoff: “Slechts vijf procent van de totale wereldgeldvoorraad wordt op dit moment gebruikt zoals ooit bedoeld: ter bevordering van de ruilhandel. Met die andere 95 procent zijn we heel andere dingen gaan doen. Als de economie stagneert, hebben politici en economen vaak maar één antwoord: geld erin. En tot op de dag van vandaag is dat eigenlijk het enige kunstje om de zaak aan de gang te houden: nog meer geld in het systeem pompen.” Met Seats2Meet geeft Van den Hoff vorm aan de nieuwe economie, onder het mom ‘practise what you preach’. “Alles

altijd maar terugrekenen naar geld is niet duurzaam en werkt gewoon niet meer. Wat dan? Denkend vanuit overvloed hebben we gezegd: iedere locatie heeft wel een paar meters te delen. Kijk maar eens naar die prachtige entreehal hier. Die kun je delen met mensen die hier willen werken. En laat ze nou eens niet betalen met geld, maar met de bereidheid om kennis te delen met anderen. Op die manier bouw je eigenlijk een soort interne markt op, die volkomen gebaseerd is op wederkerigheid, op sociaal kapitaal.”

Gevestigde orde in verbinding met vernieuwers

Steeds meer organisaties sluiten zich aan op het S2M-systeem en delen hun overvloed aan werkplekken. Waarom die bedrijven dat willen? Van den Hoff: “Dat is hun kans om in verbinding te komen met vernieuwers. In Nederland heten ze zzp’ers (zelfstandigen zonder personeel), want als calvinisten zijn we altijd heel goed in benoemen wat je niet bent of niet hebt. Wij noemen het zelf zp’ers: zelfstandige professionals. Mooie, actieve mensen met een hoge mate van verbondenheid met de nieuwe wereld. Bij ons zijn ze van harte welkom, bij Hilton komen ze de lobby niet eens binnen. Traditionele organisaties zetten hun eigen mensen daartussen en op die manier ontstaat er innovatie in die bedrijven. Niet ‘gestartupt’ of gesubsidieerd. Het ontstaat heel natuurlijk, van onderaf en daarmee is het – denken we – heel erg duurzaam.”

Serendipity Machine Dashboard

De nieuwe economie is gebaseerd op cirkels: makerscirkels, kenniscirkels, hospitalitycirkels... Gelegenheidsformaties die economische waarde gaan creëren. Mensen kennen elkaar en zijn verbonden via netwerken als Facebook, Twitter en LinkedIn. Maar als er netwerken zijn van mensen die we al kennen, is er ook behoefte aan netwerken van mensen die we nog niet kennen, bedacht Van den Hoff. “Seats2Meet is een plek waar je juist de mensen tegenkomt die je nog niet kent. Daarmee geven we inhoud aan sociaal kapitaal: je komt binnen, boekt je werkplek, vertelt wat je te delen hebt en

met welke projecten je bezig bent. Onze software maakt daar sleutelbegrippen van, zoekt er verbanden tussen en gaat mensen ‘matchen’. Dat betekent dat onze locaties bovengemiddeld spannend zijn: je gaat er altijd beter en rijker naar buiten dan je binnenkwam. Hoe het ontstaat weet je niet, maar de mensen die je tegenkomt zijn op dat moment heel relevant voor jou. Daar was je nou net naar op zoek! Serendipiteit wordt dat ook wel genoemd, de onverwachte relevantie van dingen. Misschien hebben we wel de grootste datingmachine van de toekomst gebouwd. Als dat zo is, kom ik dat u over vijf jaar weer vertellen.”

Steeds betere ‘matches’

Seats2Meet laat het effect van zijn formule permanent onderzoeken door de Erasmus Universiteit. “In 2013 gaf 60 procent van onze bezoekers aan dat ze de ‘serendipity experience’ hadden. Dat is in 2015 al gestegen naar 80 procent. Met onze zelflerende software maken we namelijk steeds slimmere matches. Hierdoor worden ontmoetingen op onze locaties steeds waardevoller. Eén op de zes bezoekers die een maand in ons ecosysteem zit, heeft een baan gevonden, is een eigen bedrijf begonnen of is betrokken geraakt bij een project. We zeggen altijd: onze succes rate is veel hoger dan die van het UWV. En we hebben geen subsidie.” Ook zijn eigen onverwachte ontmoetingen helpen hem regelmatig een stap verder, vertelt Van den Hoff. “Laatst kwam er een knulletje van 19 uit Antwerpen op me af: ‘Awel meneer, bent u die man van Seats2Meet?’ Ik zeg: ‘Ja, dat ben ik.’ Hij zegt: ‘Die software: leuk hoor, maar dat kan allemaal veel beter.’ Wat bleek? Hij studeerde artificial intelligence en heeft ons uiteindelijk een maand lang geholpen met zijn kennis. Zo ontstaat en werkt dat.”

Exponentiële organisatie

Seats2meet is inmiddels in acht landen actief, vertelt Van den Hoff. “Opeens zijn we multinational geworden, zoals dat in de oude wereld heet.” Begin november sloot S2M nog een deal met La Place, waardoor het aantal locaties in Nederland in één dag verdubbelde. Ondanks deze groeispurt blijft hij met een bescheiden organisatie werken. “We

hebben geen project- of researchafdeling, maar ‘gewoon’ een netwerk van mensen om ons heen. Dat noem je een exponentiële organisatie: we kunnen veel meer dan vroeger en hebben veel meer capaciteit, maar ons bedrijf is veel kleiner. Seats2Meet International bestaat slechts uit zes mensen: twee medewerkers die verstand hebben van ICT, twee medewerkers van communicatie en twee ondernemers (mijn compagnon en ik). Zo simpel kan het leven zijn. Dat is natuurlijk lullig wanneer je met je diploma salesmanager bij ons aanklopt, want die hebben we niet. Er wordt wel aan sales gedaan, maar dat gebeurt informeel, in die netwerken. Dat is niet meer verbonden aan een functie of afdeling.”

Grootste helpdesk van Europa

Bijkomend voordeel van zo’n netwerkorganisatie is dat mensen bij vragen of problemen onmiddellijk hulp of advies krijgen, vertelt Van den Hoff. “Zelfstandige professionals zijn bijna permanent online, dat is immers hun bestaansrecht. Als iemand vraagt of Seats2Meet Eindhoven op zondag open is, geeft er gelijk iemand uit Eindhoven antwoord. Dus we hebben toegang tot de grootste helpdesk van Europa, maar het is niet onze helpdesk. We hoeven dat niet meer te bezitten; het zijn onze werknemers niet. De grootste helpdesk en we horen gewoon bij de ‘m’ van het mkb.”

‘Hoe meer we delen, hoe meer we terugkrijgen’

Seats2Meet is gebaseerd op de principes van wederkerigheid en sociaal kapitaal, maar dat betekent niet dat harde valuta geen enkele rol spelen, maakt Van den Hoff duidelijk. “Het versterkt elkaar. Als het onze zp’ers goed gaat, kunnen ze behoefte krijgen aan nieuwe producten en diensten. Ze kunnen bij ons bijvoorbeeld ook vergaderzalen en kantoorruimtes huren tegen ‘ouderwetse’ euro’s. Vanuit sociaal kapitaal delen we in 2015 85.000 stoelen. Daar komen ongeveer drie betaalde stoelen voor terug. Hoe meer we weggeven en delen, hoe meer we terugkrijgen. Dat is eigenlijk heel raar om te merken en volkomen tegenstrijdig aan alles wat we geleerd hebben. Ik moet er mezelf en onze mensen ook nog iedere dag in trainen.”

Gelijkwaardigheid staat voorop

Businessmodellen zijn dynamisch en je bestaansrecht moet je als organisatie verdienen, besluit Van den Hoff. “Wat voor businessmodel je ook kiest: let goed op lokale ontwikkelingen, ga denken vanuit gelijkwaardigheid en staar je niet blind. Wat vandaag goed was, is morgen weer achterhaald. Besef goed dat je als bedrijf een onderdeel bent van een ‘mesh’; je bent niet leidend of de eigenaar. Je zal als organisatie je stinkende best moeten doen om onderdeel te blijven van die ‘mesh’, anders gaan stakeholders je passeren. Ons hogere doel is om onze stakeholders slimmer te maken dan wijzelf zijn. Daarmee maken we de S2M-locaties relevant en dat is weer goed voor onze operators. En vervolgens geeft ons dat bestaansrecht. Gelijkwaardigheid in een netwerk staat voorop. Het is niet mijn netwerk, ik heb er toegang toe. Als je daar goed mee om kunt gaan, geeft dat heel veel rust: geen beoordelingsgesprekken, minder ziekte. Het is eigenlijk een veel leuker systeem om mee te werken!”





Sessie 1:

NIEUWE BUSINESSMODELLEN: EEN NIEUWE CFO?

Kim Tjoa (CEO Floow2) en Egbert Willekes (docent-onderzoeker De Haagse Hogeschool)

Stellen nieuwe businessmodellen andere eisen aan de CFO en welke impact heeft dat op de werkzaamheden van de CFO? Deze vragen werden besproken met Kim Tjoa (CEO, FLOOW2) aan de hand van het businessmodel van FLOOW2 - een deelmarktplaats voor bedrijfsmaterieel en diensten, gebaseerd op de 'shared economy'. De sessie werd geleid door Egbert Willekes, docent- onderzoeker Finance.

Allereerst Kim Tjoa (source: <http://www.kimtjoa.nl/>):

Wie is Kim?

Kim is geboren op 26 december 1965, opgegroeid in Edam en zoon van een Chinese vader en Nederlandse moeder. Na zijn middelbare school aan de R.S.G. te Hoorn, is hij Nederlands Recht en Internationaal Recht gaan studeren aan de Universiteit van Amsterdam. Kim is circa 20 jaar actief geweest in de rechtspraktijk, tien jaar als advocaat en later als interim jurist in de private sector.

Hij heeft vanuit zijn proces naar persoonlijke bewustwording, een klassiek liberale kijk op de wereld ontwikkeld. Het is zijn passie om via het schrijven van boeken, publicaties, lezingen en debat mensen bewust te maken van wat de volgende stap voor ieder zou kunnen zijn om zichzelf te verwezenlijken en in volledige vrijheid te leven. Hij legt daarbij verbanden tussen de natuur van de mens en de samenleving waarin hij leeft en maakt de link tussen het heden en het

verleden en de maatschappelijke systemen die de mens onvrij maken. Tegen deze achtergrond heeft Kim in 2011 de overstap gemaakt naar naar FLOOW2 | World's Reset Button S.A..

FLOOW2, is wereldwijde de eerste business-to-business deelmarktplaats waarop alle bedrijven en instellingen materieel, diensten, faciliteiten, én medewerkers onderling kunnen delen. Belangrijkste missie is om asset sharing (het delen van bedrijfsmiddelen) wereldwijd op de kaart te zetten en hierin een leidende rol te spelen. Het is daarmee een duidelijk voorbeeld van een nieuw bedrijf in de We-Conomy omdat het business model van FLOOW2 meervoudige waarde creëert, namelijk financieel, duurzaam en sociaal

Centrale vraag tijdens de workshop is of het businessmodel van FLOOW2 ook nieuwe eisen stelt aan de CFO. Tijdens deze sessie is deze vraag behandeld aan de hand van het management control framework van Simons (1999). Simons (1999) definieert 4 levers of control, als volgt:

- Diagnostic control systems -> in hoeverre worden concrete doelen bepaald (diagnoses), worden de werkelijke resultaten vergeleken met de doelen en eventuele actie ondernomen naar aanleiding van deze analyse om gestelde doelen te realiseren?
- Interactive control systems -> Is binnen de onderneming voldoende adaptief vermogen aanwezig via interactie binnen en buiten de organisatie om strategie en/of gerelateerde doelen, indien nodig, bij te stellen?
- Boundary systems -> Zijn de grenzen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk aangegeven?
- Belief systems -> Op welke wijze zijn de “core values” gecommuniceerd en verankerd in de organisatie?

Simons (1999, p. 92) zegt over deze levers het volgende: “Working together, these four levers give managers the tools to balance profit, growth and control.”

In een plenaire sessie wordt besproken hoe deze vier levers of control bij FLOOW2 zijn ingericht. Hieronder worden de belangrijkste conclusies van de discussie per lever weergegeven.

- Diagnostic control systems

Binnen FLOOW2 wordt omzet gerealiseerd door het aanbieden van abonnementen. Een bedrijf dat zijn assets via FLOOW2 aanbiedt, sluit hiervoor een abonnement af en betaalt daar maandelijks een bedrag voor. Als belangrijk doel werd vanuit de deelnemers daarom al snel “het aantal abonnementen” genoemd. Echter binnen FLOOW2 wordt niet op “aantal abonnementen” gestuurd en gemonitord. Dit is in het verleden wel gedaan, maar bleek in de praktijk niet te werken. Een belangrijke reden daarvoor was dat het aantal abonnementen in deze nieuwe markt zich lastig laat inschatten, met als gevolg dat diagnoses niet betrouwbaar bleken en het vergelijken van realisatie ten opzichte van (onjuiste) doelen waardeloos bleek. Zijn er dan helemaal geen doelen gesteld voor de toekomst? Volgens Kim in principe niet, vanwege dezelfde redenen die gelden voor de abonnementen. Het stellen van zinnige diagnoses in deze onvoorspelbare (nieuwe) wereld-economie is simpelweg niet mogelijk. Hiermee valt een veel gebruikt sturingsmechanisme van de huidige CFO feitelijk volledig weg, namelijk een jaarlijkse begroting en bijbehorende analyses, op grond waarvan bijsturing plaatsvindt.

Hoe moet dit probleem worden opgelost? Geven de andere levers of control enige houvast?

- Interactive control systems

Binnen FLOOW2 is adaptief vermogen essentieel. Door voortschrijdend inzicht ontstaan geregeld nieuwe ideeën over de markt en de strategische richting. Zo is FLOOW2 in eerste instantie begonnen met het benaderen van beheerders van bedrijfsterreinen, hetgeen een voor de hand liggende doelgroep leek. Deze beheerders blijken echter nog geheel niet klaar voor deze nieuwe ontwikkeling, en richt FLOOW2 zich nu op een veelheid van verschillende netwerken,

variërend van voetbalclubs tot bouwbedrijven die de tool gebruiken voor interne optimalisering van het gebruik van assets etc. Continu blijken er nieuwe potentiële marktpartijen te zijn, soms uit onverwachte hoek, terwijl meer voor de hand liggende partijen het soms laten afweten. Vanuit hieruit worden communities opgebouwd. Ook vanuit dit perspectief is het stellen van vastomlijnde doelen contraproductief. Medewerkers moeten in staat zijn om snel een doodlopende weg uit te kunnen lopen en een nieuwe straat in te slaan. Intuïtie speelt hierin een cruciale rol. Dat brengt ons gelijk naar de volgende vraag: Zijn de medewerkers volledig vrij om te doen wat ze willen, of zijn er wel degelijk regels en beperkingen?

- Boundary systems

Deze vraag kan beantwoord worden door na te gaan wat de rol van boundary controls is. Kim geeft aan dat bij FLOW2 vooral wordt gewerkt op basis van vertrouwen en dat er wordt gestuurd op output. Formele boundaries zijn er vrijwel niet. Dat betekent niet dat mensen maar wat kunnen “freewheelen”. Medewerkers worden vooral beoordeeld op het leveren van toegevoegde waarde en niet om het volgen van- of voldoen aan regels. Hoe is dat dan te beoordelen als je geen doelen hebt, wordt vanuit de groep gevraagd? Volgens Kim vergt dat inderdaad een andere aanpak dan de klassieke “command and control” aanpak, en gaat het vooral om een open en transparante dialoog met elkaar. Om dit goed te kunnen doen is een grote betrokkenheid van het management cruciaal. Alleen dan kan je goed inschatten wat de toegevoegde waarde is die iemand levert.

- Belief systems

De core values die binnen FLOW2 van toepassing zijn laten zich goed omschrijven door het volgende citaat van Kim:
“Wij staan aan de vooravond van een nieuwe beschaving gebaseerd op vrijheid, saamhorigheid en gelijkwaardigheid in

plaats van macht, hiërarchie en volgzaamheid. Om daarin te kunnen leven is het van belang dat wij ons losmaken van onze angsten en belemmerende overtuigingen en ons emanciperen van de elite die over ons regeert.”

Dan de hamvraag: welke eisen stelt bovengenoemd management control framework aan de CFO?

Deze vraag laat zich niet eenduidig beantwoorden. Echter als we er van uit gaan dat we binnen de opleiding Bedrijfseconomie (BE) studenten opleiden tot (assistent) controllers en toekomstige CFO's, dan zouden we het huidige curriculum eens kunnen toetsen aan bovengenoemde bevindingen.

De core vakken binnen BE zijn Financial Accounting (FA), Cost Accounting (CA), Administratieve organisatie en Interne Controle (AO-IC), External Reporting (ER) en Financial Investments (FI). De vakken FA, CA, ER en FI leggen de grootste nadruk op diagnostic controls. Het gaat hier vooral om het stellen van (financiële) doelen en het meten van de werkelijkheid. Zoals gezegd, zaken die bij FLOOW2 niet erg relevant zijn. Het vak AO-IC richt zich met name op de Boundary controls in formele zin. Formele boundaries zijn er eigenlijk niet binnen FLOOW2.

Op basis hiervan is een eerste conclusie dat een kloof aanwezig is tussen het curriculum van de huidige BE opleiding en de eisen die gesteld worden aan toekomstige (assistent) controller en CFO's binnen nieuwe businessmodellen.

Als we er van uitgaan dat de wereld fundamenteel aan het veranderen is in de richting van nieuwe waarden van werken en samenleven alsmede van deze nieuwe businessmodellen, dan is het op basis van bovenstaande analyse op zijn minst de moeite waard om die kloof nader te onderzoeken en het curriculum waar nodig (misschien wel fundamenteel) aan te passen. Zoals Kim zou zeggen: 'Circulaire business modellen passen immers niet in een lineair kader'.



Sessie 2:

STRATEGIE EN STRATEGIEVORMING: BUSINESS MODEL CANVAS & LEGO BUILDING BLOCKS

Door Michel Cloosterman (facilitator LEGO SERIOUS PLAY / LEGO Education), Frieda Woldhek (docent-onderzoeker aan De Haagse Hogeschool) en Gertrud Blauwhof (lector Innoverend Ondernemen aan De Haagse Hogeschool)

Serious play: stop met praten, start met bouwen!

Geen PowerPoint sheets of complexe modellen in deze introworkshop, maar ‘gewoon’ met de handen aan de slag. Michel Cloosterman en Gertrud Blauwhof nodigen de deelnemers uit voor een experiment: je businessmodel opbouwen met LEGO-stenen. In die kleine, kleurrijke steentjes schuilt namelijk verrassend veel betekenis...

Integraal perspectief op bedrijfsvoering

Voordat de LEGO-blokken op tafel verschijnen, geeft Gertrud Blauwhof een stukje theorie. “Het Business Model Canvas is een middel om integraal naar bedrijfsprocessen te kijken (voor een verdere uitleg van het Business Model Canvas zie pagina 43) (Osterwalder & Pigneur 2009/2014, Osterwalder e.a. 2014). We gebruiken het veel in ons onderwijs omdat het mensen uitnodigt, verleidt – en in sommige gevallen dwingt – om naar alle aspecten van bedrijfsvoering te kijken. De kern (en het centrale veld) van het Business Model Canvas is de waardepropositie: waartoe ben je als bedrijf op aard (wat bied je je klanten of stakeholders)? Deze vraag wordt vervolgens links en rechts in het model uitgewerkt.”

Vreemde eenden in de bijt

De workshopleiders delen LEGO-steentjes uit. In vijftallen gaan de deelnemers het experiment aan. Eerst pakt elke deelnemer een willekeurige steen uit de zak. Vervolgens ontvangt iedereen zes steentjes, rode en gele. Cloosterman vraagt iedereen om met die zes steentjes een eend te bouwen en op de centrale tafel te plaatsen. Het resultaat is wonderlijk: tientallen eendjes in talloze gedaanten. Breed, hoog, met snavel, snavelloos, lopend en drijvend. Stuk voor stuk vreemde eenden in de bijt, want slechts twee exemplaren blijken identiek. Cloosterman: “U ziet het zelf: uw interpretatie van wat een eend is of kan zijn, is heel verschillend. U neemt allemaal uw eigen kennis, ervaring en inzichten mee om naar deze werkelijkheid van de eend te kijken. Dat is ook een belangrijk gegeven als we met een business bezig zijn: schijnbaar heeft iedereen een eigen perceptie.”

Een klein ‘IKEA-momentje’...

Op naar de volgende bouwopdracht. Ditmaal krijgt elke deelnemer een zak vol steentjes, poppetjes en andere LEGO-elementen. Wanneer Cloosterman een kleine modeltekening uitdeelt, breekt het zweet sommigen al uit. Op het plaatje prijkt een voorovergebogen (vallend?) mannetje dat een flinke stellage van LEGO-stenen boven zich tilt. Geconcentreerd en in stilte gaat iedereen aan de slag. Aan het tempo lees je gelijk af wie (klein)kinderen heeft of zelf ooit LEGO-liefhebber was, maar uiteindelijk slaagt elke deelnemer erin om het model keurig na te bootsen. Als het bouwwerkje af is, schrijft iedereen op een gele post-it wat hij of zij eigenlijk heeft gemaakt.

Een kleine greep uit de interpretaties:

- Balans/evenwicht/consistentie
- Iemand die het overzicht niet meer heeft en te zwaar is
- Verbinder: veel bagage, bruisend, op de toekomst gericht, persoonlijk, openstaand, verfrissende ideeën

- Toren van Pisa, met iemand die een foto ervoor neemt
- Atlas, die de moderne economie op zijn schouders draagt
- Massaproduct
- Aziatische marktkoopman op zoektocht binnen een weekmarkt in Zuid-Afrika
- Een mannetje dat te veel hooit op zijn vork neemt: hij dondert naar voren en houdt het niet; hij overschat zichzelf
- Businessmodel-sloper
- De Sterkste Man van Nederland (van het tv-programma)

De meest uiteenlopende metaforen stromen door de zaal, van abstract tot bijzonder concreet. Cloosterman: “Deze oefening laat zien dat je al snel betekenis kunt geven aan steentjes. En wat het leuke is: geen enkele betekenis is ‘beter’.”

Vorm geven aan waardepropositie

De kern van het Business Model Canvas is de waardepropositie van een organisatie. Deze vraag (‘waartoe zijn wij op aarde?’) blijkt vaak lastig te beantwoorden. Ook nu ligt het antwoord verscholen in de handen van de deelnemers zelf, aldus Cloosterman, die zijn workshopgroep een laatste uitdaging geeft. “Kijk nog eens naar uw model. U heeft nog volop steentjes over. Kunt u het ombouwen naar een model dat de waarde van uw bedrijf voor uw klanten vertegenwoordigt?”

Klanten helpen aan stabiele organisatie

De deelnemers bouwen enthousiast verder. Eén deelnemer ontwerpt een insectachtig wezen dat ‘zijn sprieten uitzet om leveranciers en klanten te bereiken’. Een collega-bouwer aan dezelfde tafel is recruiter voor een Europees patentbureau. “Ik werk in een niche en zoek – vaak Russisch sprekende – IT’ers en developers. Lastig vervulbare vacatures.” Met overtuiging legt ze uit waar haar bouwwerk voor staat. “Ik heb de kleuren van mijn klanten gebruikt, maar hun

basisconstructie was niet stabiel genoeg. De oranje stenen heb ik toegevoegd voor extra stabiliteit. Dat is immers wat ik dagelijks doe: alle nieuwe medewerkers die ik werf, zorgen voor meer stabiliteit in de organisatie van mijn klanten. De wimpel bovenop is een vrolijke noot: behalve hard gewerkt mag er ook gelachen worden.”

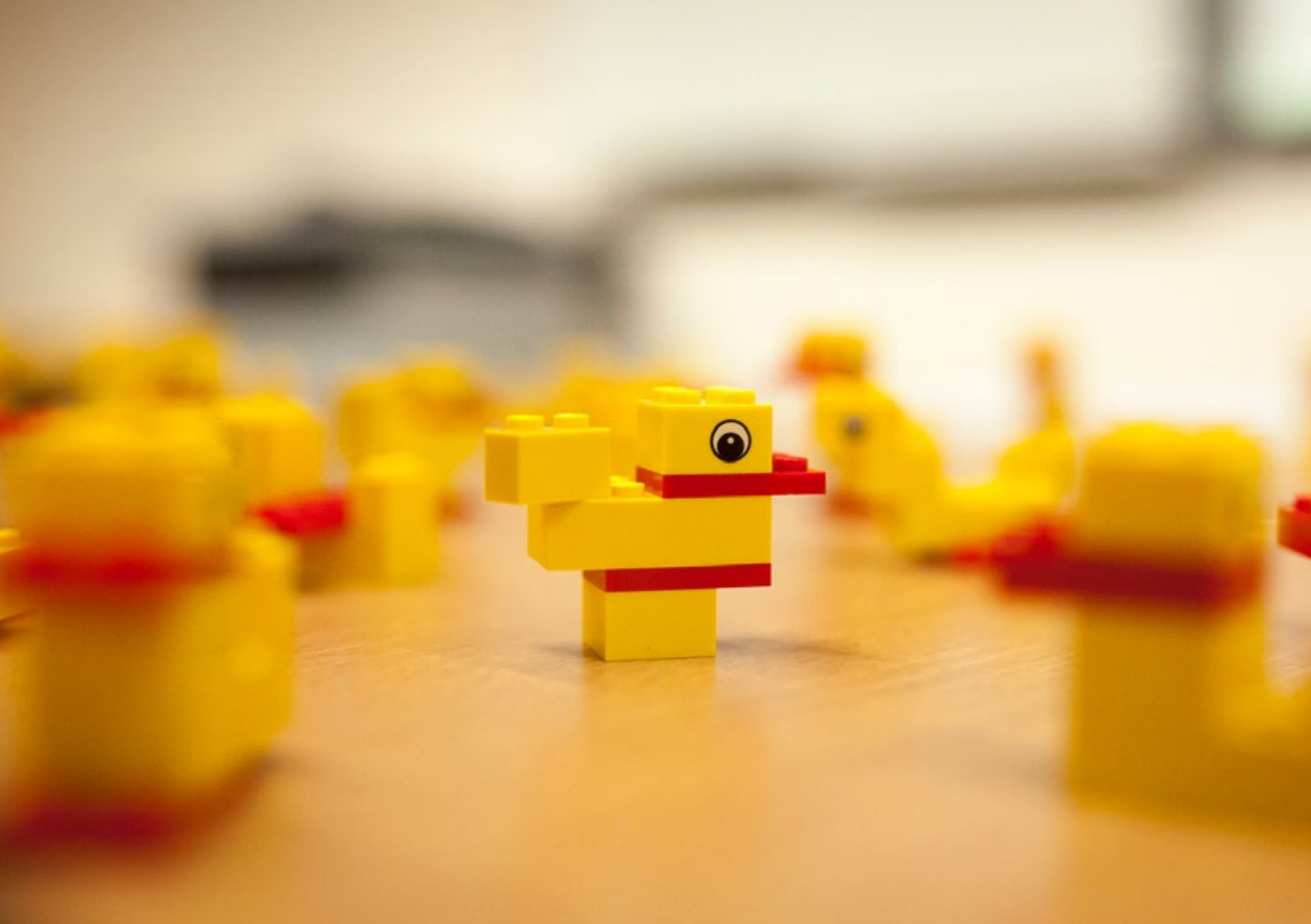
Samen betekenis scheppen

Michel Cloosterman bedankt alle bouwers. “Hopelijk heeft iedereen een ‘teaser’ gekregen om verder te bouwen. U kunt zich voorstellen dat dat veel dynamiek en diepgang oplevert. Op een gegeven moment ontstaan modellen tegenover en naast elkaar. Stel u voor dat we al deze tafels tegen elkaar schuiven om met z’n allen aan een bedrijf te bouwen... Daar komen gegarandeerd geweldige creaties uit voort, kunstwerken bijna!” Een belangrijk aspect is dat je in 3D werkt, aldus Cloosterman. “Hoe zit uw bedrijfsvoering in elkaar? Hoe ziet uw omgeving eruit? Welke bedrijven staan dicht bij u? En gaat het om een grote concurrent, of juist een kleine? U kunt het allemaal vatten in een paar simpele LEGO-steentjes.”

De eerste (en laatste) steen...

Aan het eind van de workshop resteert nog één prangende vraag: wat te doen met het eerste steentje, dat iedere deelnemer aan het begin (bewust of onbewust?) uit het zakje viste? Cloosterman: “Dat mag u mee naar huis nemen als cadeautje. Misschien zegt het veel over uzelf en krijgt ook dat steentje betekenis, al is het maar vanwege zijn kleur of vorm.”

Een HHs-docent: “Sinds vorig jaar maken we in ons onderwijs gebruik van het Business Model Canvas. Ik werd erg getriggerd door deze workshop. Het lijkt me waanzinnig om met studenten aan de slag te gaan en ze al spelende een businessmodel te laten bouwen.”





Sessie 3:

HAPPY ONDERNEMEN MET INNOVATIEVE OPLOSSINGEN

Door Antoinette Dijkhuizen (oprichter van 4YouAccountancy) en Rolien Blanken (docent-onderzoeker De Haagse Hogeschool)

Happy ondernemerschap

Bij de term ‘happy ondernemerschap’ denkt men niet direct aan boekhoudingen controleren en jaarrekeningen opstellen. De wereld van accountants is beter bekend vanwege zijn talrijke schandalen, pijnlijke tuchtzaken, boetes en berispingen. Vooral bij de grote accountantskantoren. Dit levert niet alleen goed materiaal op voor films en boeken, het imago van de accountancy wordt er niet beter van. In een interactieve sessie tijdens het seminar nieuwe Business Modellen laat Antoinette Dijkhuizen –oprichtster en eigenaar Accountantskantoor 4You - zien hoe het ook anders kan. En hoe haar business model van ‘happy ondernemerschap’ werkt.

Antoinette Dijkhuizen, die bij KPMG heeft gewerkt en nu eigenaar is van een klein eigen kantoor, zegt:
“Je kunt nog zoveel maatregelen doorvoeren, uiteindelijk moet het hele DNA van de sector veranderen. Maar hoe krijg je grip op dat DNA?” (Bron: Trouw 21 januari 2016)

Geen opknopbeurt, wel nieuw DNA

Tijdens de sessie werd gesproken over de ontwikkelingen in de accountancy en kwam de volgende vraag aan bod: Hoe ziet het business model van 4You eruit? En wat is het onderscheidende vermogen van dit model?

Voor Dijkhuizen is het duidelijk: “In de accountancy is geen opknopbeurt nodig, maar nieuw DNA”. De sessie werd geopend en ingeleid door Rolien Blanken, docent-onderzoeker Bedrijfseconomie aan de HHS.

Werkende principes accountancy

Dijkhuizen groeide op in het Westland als dochter van een ondernemer. Tussen de agrarische producten leidde zij het leven van een echte ondernemersdochter: alles draaide om de zaak. Na haar opleiding Bedrijfseconomie aan de HHS ging Dijkhuizen accountancy studeren aan de Erasmus Universiteit. Vervolgens rolde ze de accountantswereld in. Daar waar ze vroeger als ondernemersdochter tegenover de accountant zat, was ze er nu zelf een. Zij leerde hoe groot de rol is die een accountantskantoor speelt. Maar niet alleen naar buiten toe beïnvloedt een accountantskantoor de klant, juist ook intern oefent het kantoor druk uit op eigen medewerkers om het accountancyvak op bepaalde wijze uit te voeren. Deze ervaringen gaven voor Dijkhuizen aanleiding zelf een eigen kantoor te starten: één die zij kon vormgeven. En dit volgens haar eigen werkende principes. Dijkhuizen noemt dit Happy Ondernemerschap. Hieronder staan de principes weergegeven met daarbij de belangrijkste conclusies van de interactieve sessies.

De accountant als vertrouwenspersoon

Er moeten jaarrekeningen gemaakt worden en alle cijfers moeten precies kloppen. Dat is erg belangrijk, benadrukt Dijkhuizen. Daarvoor heeft zij professionals in dienst. Waar het werkelijk om draait is het geluk van de ondernemer. “Dus iemand in zwaar financieel weer moet ik juist helpen” zegt Dijkhuizen. Als de klant de accountant kan vertrouwen is er zo

veel inzicht in de problematiek dat de onderneming ook echt structureel een verbeteringslag kan maken. Maar vaak zijn klanten juist bang om heel open te zijn.

Deelnemers vragen zich af: zit hier geen groot risico aan, dat je klanten helpt die de rekening niet kunnen betalen? Ja, dat risico is er, beaamt Dijkhuizen. Maar als wij de klant echt goed helpen, wordt de rekening echt wel betaald, gewoon tegen commercieel tarief.

Het grote verschil met accountantskantoren in werkwijze is: in plaats van het analyseren en keuren van huidige werkprocessen, gaat het Dijkhuizen veel meer om het *verbeteren van processen*.

Bedenk waar je elke dag je schoenen voor aantrekt

“Ik had al jaren een grote klant, totdat deze in moeilijk vaarwater kwam” vertelt Dijkhuizen. Het accountantskantoor waar zij werkte, meldde haar: de klant moet eerst zijn rekening betalen, daarna helpen we hem. Dijkhuizen wilde de volgorde omdraaien: eerst helpen, dan kan de klant de rekening vervolgens ook betalen. Dat ging er bij haar werkgever niet in en weg was de klant. “Niet alleen een klant niet geholpen ook nog een min op je jaarresultaat”, was de reactie van haar baas. “Als je niet achter de werkwijze staat, moet je wat anders gaan doen” vertelt Dijkhuizen. “Ik wilde geen lijstjes meer afvinken maar klanten écht helpen, ze weer tot een happy ondernemer maken. Ik vroeg me af: waar trek ik nou elke dag mijn schoenen voor aan?” Zo ontstond het idee voor een eigen onderneming.

Opvallend is dat de deelnemers met veel herkenbaarheid reageren op het verhaal en de voorbeelden van Dijkhuizen. Vooral de afstand tot de klant geldt als belangrijke parameter voor de deelnemers: een persoonlijke relatie. Voor Dijkhuizen geldt: als de klant happy is, dan ben ik het ook.

Snel slim simpel: alles digitaal

Dijkhuizen werkt grotendeels vanuit een digitaal kantoor. Zij beschikt voor haar klanten 24/7 over stuurinformatie. Alles wat zij nodig heeft bevindt zich in de Cloud. Dijkhuizen heeft een online omgeving gecreëerd waarin realtime en ontime stuurinformatie voor de klant beschikbaar is. Dat betekent dat zij geen kosten heeft voor bijvoorbeeld kantoorpanden. Zij kan overal de nodige dienstverlening bieden.

Deelnemers zien de voordelen die 24/7 realtime en ontime stuurinformatie bieden. “Het kan ook eigenlijk niet anders”, is de conclusie van de deelnemers, en het is juist fijn dat dit stuk niet overgelaten wordt aan ICT-bedrijven maar in de dienstverlening van dit accountantskantoor opgepakt wordt.

Overzicht bieden

Veel MKB-ers hebben hun handen vol aan de uitvoering van hun primaire proces. Financiële taken verdwijnen dan vaak naar de achtergrond. De klanten die naar Dijkhuizen toekomen zijn dan ook vaak het overzicht kwijt en komen daardoor in (financiële) problemen.

Zo was er bijvoorbeeld een ondernemer die altijd weken achterliep met factureren en niet meer bijhield wie wanneer betaald had en wist altijd te laat hoe hij er financieel voorstond. Dijkhuizen heeft voor deze ondernemer een app gegenereerd, waarin hij dag en nacht zijn financiën kan inzien. Wanneer de ondernemer zijn klus heeft afgerond kan hij met één druk op de knop de factuur sturen.

Vraag deelnemers: is dit nog wel het werk van de accountant? Volgens Dijkhuizen juist wel. Doordat je missie is de klant happy te maken, kun je toegevoegde waarde bieden. En de vorm hierin laat zich niet precies voorschrijven. Toegevoegde waarde zit in de overtuiging dat de accountant als partner zodanig kan opereren dat de klant echt ‘happy’ is.

Maak schoon schip

Een van de eerste stappen die Dijkhuizen zet met een klant is: alles op een rij en overal schoon schip. Tegen een klant zei ze: Schrijf alles nou eens op wat er speelt. Dit heeft niet alleen een zakelijk voordeel, maar is ook waardevol als privé een hoop speelt. Om overzicht te maken heb je ook overzicht nodig.

De deelnemers erkennen dat dit vaak een gemis is in zakelijke dienstverlening. Alleen de voorgeschreven onderdelen afronden levert vaak suboptimale oplossingen. De klant heeft behoefte aan een totaaloplossing, aldus de deelnemers.

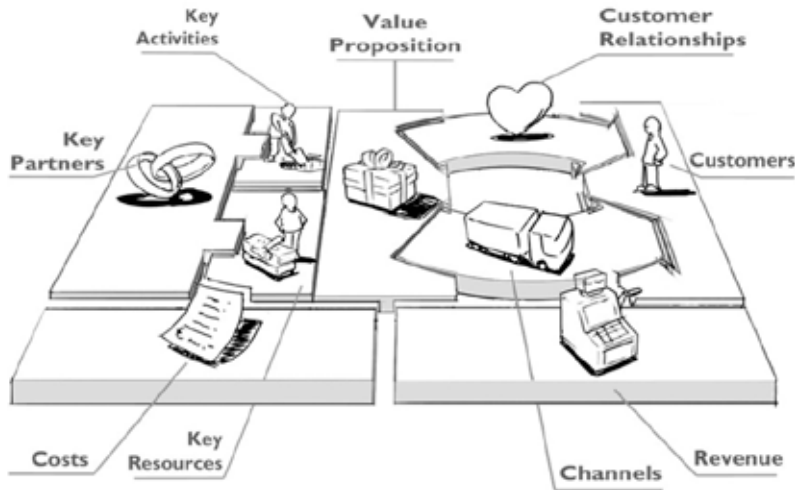
Gelijksoortig DNA

Digitale oplossingen zijn voor Dijkhuizen van groot belang. Echter, het heeft geen zin als je geen goed personeel in huis hebt. Daarom besteedt Dijkhuizen veel tijd aan werven en behouden van personeel: werknemers met gelijksoortig DNA die ondernemers steunen in hun ondernemerschap. De sfeer op het kantoor is goed, dat straalt uit naar de klanten.

De deelnemers vragen zich af of er een risico is, bij verdere groei. Bij een groter kantoor, blijft de goede sfeer dan, raak je zelf dan het overzicht niet kwijt? Zij hoeft zelf als eigen kantoor niet heel groot te worden, juist omdat ze niet te veel afstand tot de klant wil. Voor Dijkhuizen geldt hier de coöperatie als organisatievorm. Je kunt groeien en toch op een bepaalde manier klein blijven. Zo behoud je overzicht en kunnen accountants zich aansluiten wanneer zij de visie van 4You onderschrijven, aldus Dijkhuizen.

Business Model Canvas

Business Model Canvas is een methode om bedrijfsvoering integraal te bestuderen en te analyseren. Het business model bevat negen aandachtsgebieden op basis waarvan de waarde van een bedrijf wordt bepaald (Osterwalder, Pigneur, 2015). Deze negen aandachtgebieden worden in het figuur hierna weergegeven.



Vanuit het Business Model Canvas zien de deelnemers het grootste onderscheidende vermogen in de **waardepropositie** die 4you biedt aan haar klanten: happy ondernemerschap, de accountant die het geluk van de ondernemer voorop stelt. De wijze waarop de accountant dit doet is het andere onderdeel uit het CANVASmodel wat volgens de deelnemers bijdraagt aan het succes: de **klantrelatie**. De accountant gedraagt zich als partner en vertrouwenspersoon die een persoonlijke relatie heeft met de

ondernemer. Wat verder nodig is om resultaat te behalen in dit model zijn de **key resources**: het goed opgeleide personeel en de online stuurinformatie die 4you biedt. Dit brengt kostenvoordelen met zich mee (besparing in **kostenstructuur**). En door deze aanpak neemt het aantal opdrachten en contracten toe (goede **inkomsten**).

Uit het groeiend aantal opdrachten en een grote klanttevredenheid blijkt dat A4You een effectief business model heeft. De deelnemers aan de interactieve sessies zien veel toegevoegde waarde in het business model van 4 you voor de accountancy als branche.

Sessie 4:

E-HEALTH: NIEUWE BUSINESSMODELLEN IN DE GEZONDHEIDSZORG

Door Annemijn van Gorp en Guido Ongena (beiden docent-onderzoeker De Haagse Hogeschool)

Verwachtingen rond e-health zijn hoog: meer empowerment van patiënten/cliënten en hun omgeving, bevordering van de zelfredzaamheid, en tegelijkertijd meer effectiviteit en lagere kosten in de zorgverlening. Maar hoe staat het ondertussen met het gebruik en aanbod van e-health in Nederland? In deze workshop werd gediscussieerd over de kansen en belemmeringen voor e-health start-ups in Nederland. De workshop had de volgende doelen:

- 1) Deelnemers te informeren over de status van e-health in Nederland;
- 2) Met deelnemers in discussie te gaan over wat zij vanuit hun ervaring in de praktijk -als zorgconsument of als professional uit de sector- zien als belemmeringen en kansen voor ontwikkeling van e-health toepassingen en ingebruikname hiervan;
- 3) Resultaten van onderzoek naar belemmeringen en kansen voor start-ups in de e-health sector te delen.

Status e-health in Nederland

E-health in de meest brede zin draait om toepassingen waarbij digitale-/internettechnologie gebruikt wordt om informatie en diensten in de zorg aan te bieden. Dit beslaat een breed gebied: van lifestyle apps en apps die uitleg bieden over een bepaald ziektebeeld of behandeling, tot digitale technologie die helpt bij het stellen van de diagnose

of die voortgang van revalidatie meet, etc. Dergelijke technologieën dekken dus een grote range aan functionaliteit: van simpele informatievoorziening, of digitaal afspraken maken, tot tests en directe monitoring door zorgverlener op afstand. In 2014 heeft minister Schippers een beleidsvisie gedeeld waarin wordt uitgesproken dat binnen 5 jaar (Schippers, 2014):

- 80% van chronisch zieken toegang heeft tot medische informatie, o.a. medicatie informatie, vitale functies en testresultaten met mobiele en web-based apps;
- 75% van chronisch zieken en ouderen zelfstandig metingen kan uitvoeren, met monitoring door zorgverlener op afstand; en
- Iedereen 24/7 met zorgverlener via scherm kan communiceren, in combinatie met domotica.

Maar hoe staat het nu met dit gebruik? Eind 2014 had nog slechts 0-1% van de zorggebruikers online toegang tot medische gegevens, terwijl meer dan 40% dit zou willen (Nictiz, 2015). Slechts 4% heeft online via email of website een vraag kunnen stellen aan de zorgverlener (Nictiz, 2015). 23% van de verpleegkundigen geeft aan al wel eens gebruik van beeldbellen te maken in 2015 (Nictiz, 2015). Kortom, er lijkt nog een lange weg te gaan voordat de doelstellingen van Minister Schippers worden bereikt.

Discussie deelnemers

Na deze korte introductie werden deelnemers gevraagd individueel na te denken over een recentelijke ervaring met e-health (wat was het en was deze ervaring positief of negatief)? Vervolgens werden de deelnemers gevraagd wat anders of beter zou kunnen met betrekking tot hun zorgbeleving. Tot slot is in groepjes nagedacht over waarom zij denken dat bepaalde oplossingsrichtingen nog niet in de praktijk zijn gebracht; wat hier mogelijk in de weg staat, en welke stappen genomen kunnen worden om dit alsnog te realiseren.

Deze opdracht leverde binnen de groepen en later plenair een levendige discussie op over innovaties die ze zelf interessant of nuttig achtten als gebruikers van zorgdiensten. Een aantal punten dat naar voren kwam was onder andere het probleem van interne afstemming en het delen van informatie binnen zorginstellingen, waarbij in eerste instantie nog erg vaak met papier wordt gewerkt en waar informatie weinig of niet tussen afdelingen wordt gedeeld. Hiernaast leert de ervaring dat patiënten geregeld een aantal keer dezelfde vragen beantwoorden op verschillende afdelingen in zorginstellingen. Ook privacy, regulering, en het vinden van duurzame verdienmodellen, gebrek aan human-centered design, risico op meetfouten bij meer inzet van technologie, en de vraag van wie een medisch dossier is: van de patiënt of hulpverlener, worden allemaal als problemen gezien. Oplossingen die worden gezien zijn onder andere het gezamenlijk ontwerp van oplossingen door verschillende betrokkenen, waarbij op kleine schaal gestart moet worden.

Resultaten onderzoek

Na deze discussie presenteerde Annemijn van Gorp enkele resultaten van een studie naar businessmodellen voor e-health apps, waarbij werd ingegaan op de vraag welke businessmodellen succesvol lijken, en welke niet. Ondertussen zijn er vele tientallen e-health apps op de markt, en blijft het aantal gestaag groeien. Maar welke bedrijven weten veel eindgebruikers te vinden met hierbij een duurzaam business model? Bij deze studie is gekeken naar ontwikkelaars van e-health apps in de start-up fase met maximaal enkele jaren ervaring. Interviews zijn gedaan met start-ups om kansen en belemmeringen te identificeren. Hierbij zijn verschillende soorten apps en hun business modellen onder de loep genomen, o.a. apps met een focus op informatievoorziening, met een sociale netwerk functie, gericht op meten en tracking, en notificatiesystemen. Uit het onderzoek kwam naar voren dat de zoektocht naar een duurzaam business model blijkt te liggen in een drietal onderdelen van het Business Model Canvas: het verdienmodel, de partnerships, en de klanten.

Verdienmodellen: Hierbij zag een aantal app ontwikkelaars zich voor de volgende lastige vraag gesteld: Eerst de app bouwen en dan een verdienmodel ontwikkelen of andersom? Beiden hebben voor- en nadelen. Hiernaast bleek de ervaring van alle geïnterviewde start-ups die zich direct op eindgebruikers richten door de app in een app store te zetten, niet voldoende inkomsten genereerden. Allen kwamen tot de conclusie dat er op de Business to Business (B2B) markt gericht moest worden. Een andere opmerkelijke vraag waar meerdere partijen mee speelden was of ze naar het buitenland zouden uitbreiden.

Klanten: Om eindgebruikers aan zich te binden en inkomsten te genereren zijn afspraken met instellingen van belang. Dit kunnen gemeenten, ziekenhuizen, ARBO diensten, etc. zijn. Toepassingen gericht op wellness (preventie/lifestyle) en care (revalidatie, onderhoud chronisch zieken) brengen een andere dynamiek met zich mee met betrekking tot het ontwikkelen van een business model dan de toepassingen gericht op de cure (diagnose en directe behandeling). Vooral in deze laatste tak staan zorgverleners vaak erg kritisch tegenover ingebruikname van dergelijke toepassingen en worden vaak dure klinische tests vereist, in het bijzonder als het om het expliciet meten van lichamelijke functies gaat. Ook de vergoeding per verrichting in de zorgsector staat snelle adoptie in de weg.

Partnerships: De volgende hobbel is hoe samenwerking met instellingen wordt bewerkstelligd. Problemen die hierbij aan de orde zijn, zijn o.a. lage budgetten, trage besluitvorming, maar ook vooral de weg vinden binnen een zorginstellingen. Ervaringen verschilden met betrekking tot het startpunt: beginnen bij professionals, en die enthousiasmeren zodat zij hun management overtuigen, of bestuurlijk insteken, het niveau waar de beslissingsmacht ligt, maar waar wordt gesproken met mensen die niet zelf met de voorgestelde nieuwe toepassingen hoeven te gaan werken.

Uiteindelijk zal de samenwerking met instellingen moeten leiden tot duurzame verdienmodellen.

Samenvattend

Er gebeurt veel in Nederland op het gebied van e-health maar er moet nog veel gebeuren om grootschalig gebruik te bewerkstelligen. Zowel input van deelnemers tijdens de workshop als ook onderzoeksresultaten wijzen op het belang van meer samenwerking tussen ontwikkelaars, instellingen en eindgebruikers ten einde voor gebruikers zinvolle diensten op de markt te kunnen brengen.



Sessie 5:

DIGITAAL ERFGOED NEDERLAND OVER BUSINESS MODEL INNOVATION

Improving your digital activities with Business Model Innovation

Door Marco Streefkerk (DEN) en Guido Ongena (docent-onderzoeker De Haagse Hogeschool)

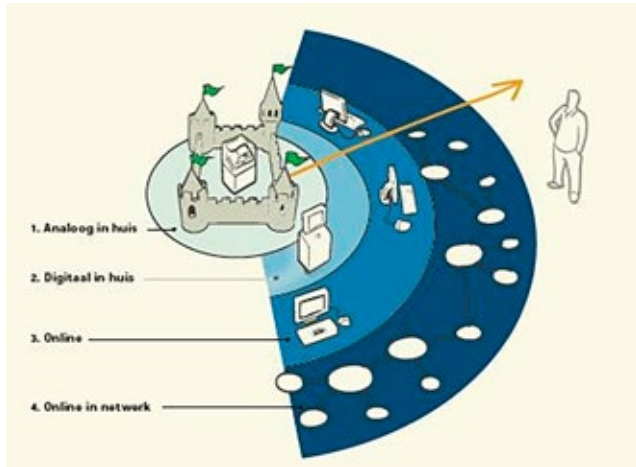
Digitaal Erfgoed Nederland (DEN) is het nationale kenniscentrum voor ICT in het cultureel erfgoed. DEN is er voor archieven, musea, bibliotheken met bijzondere collecties, archeologische en bouwhistorische instellingen.

‘DEN heeft inmiddels al een paar jaar ervaring opgedaan op het gebied van nieuwe business modellering en nieuwe innovaties binnen de erfgoed sector’. Zo opende Guido Ongena de interactieve workshop die in het teken stond van (digitale) business model innovatie bij erfgoedinstellingen. De DEN in de persoon van Marco Streefkerk (senior medewerker kwaliteitszorg) was bereid gevonden om deze workshop te verzorgen. Het doel van deze workshop was tweeledig:

- 1) Om deelnemers te informeren over wat er aan business model innovatie gebeurt, met alle problematiek die bij deze sector hoort;
- 2) Om deelnemers uit te nodigen mee te denken over (business model) innovaties voor erfgoedinstellingen.

Digital Strategies for Heritage

Het innoveren van een business model is een goede manier voor erfgoedinstellingen om de eigen organisatie te analyseren en de dienstverlening te optimaliseren en krijgt in toenemende mate de aandacht. Aan de ene kant omdat erfgoedinstellingen zich moeten bezinnen op hun rol in de 'vernetwerkte' samenleving, en aan de andere kant omdat de overheid - traditioneel de grootste financier - van de sector verwacht dat ze nieuwe (economische, culturele, sociale) waarde creëren .



Een belangrijk podium voor internationale kennisuitwisseling op het gebied van business model innovatie door de culturele sector is de tweejaarlijkse conferentie Digital Strategies for Heritage (DISH). Hierin staat digitaal erfgoed en de mogelijkheden van digitalisering centraal. De eerste editie was in 2009 met niemand minder dan Alexander Osterwalder als keynote speaker.

Tijdens deze conferentie is ook de publicatie Business Model Innovatie Cultureel Erfgoed gepresenteerd. Deze publicatie biedt erfgoedinstellingen ondersteuning bij

hun zoektocht naar nieuwe business modellen en is het resultaat van een onderzoek dat Kennisland en DEN hebben uitgevoerd in opdracht van het ministerie van OCW (zie <http://www.den.nl/thema/103/businessmodellen>). In deze

publicatie zijn een viertal knelpunten gesignaleerd waar erfgoedinstellingen mee te maken krijgen als zij hun business model wél op een meer strategische, structurele wijze willen innoveren om optimaal in te spelen op de digitale transitie:

- Knelpunten in de eigen organisatiestructuur: erfgoedinstellingen zijn van oudsher gericht op werkzaamheden voor de lange termijn. Hierdoor zijn werktradities ontwikkeld die op gespannen voet staan met de toenemende behoefte aan veranderingen in de organisatie;
- Knelpunten bij de inzet van ICT: beschikbare ICT vormt niet altijd een goede basis om het waardepotentieel van digitaal erfgoed te verzilveren, omdat er te weinig aansluiting is op de open technologie van het web;
- Knelpunten bij de omgang met auteursrechten van collectiemateriaal: er is een enorme financiële en personele inspanning nodig om auteursrechten in kaart te brengen. Ook hebben instellingen vaak onvoldoende capaciteit en ervaring om auteursrechten te clearen;
- Knelpunten bij het aanboren van nieuwe inkomstenbronnen: erfgoedinstellingen voelen zich vaak niet geroepen, omdat dit ogenschijnlijk lijkt te bijten met de maatschappelijke doelstelling om collecties te ontsluiten voor een breed publiek.

Deze knelpunten komen ook duidelijk naar boven in de discussie met de deelnemers. Daarnaast werd geconstateerd dat de cultuur (of mindset) binnen een erfgoedinstelling vaak nog niet doordrongen is van de urgentie van deze transitie tezamen met een probleem dat er tussen erfgoedinstellingen nog weinig samen wordt gewerkt. Samenvattend konden we concluderen dat de erfgoedinstellingen voor een keuze staan om of te kiezen voor (1) een nichemarkt waarin ze blijven vasthouden aan de traditionele waarde, of (2) meegaan in de digitale en online vaart der volkoren met alle hobbels die daarbij tegen worden gekomen (auteursrecht, veel (gratis) concurrentie).

Een consumentenperspectief

Na deze kennismaking en discussie waren de deelnemers aan zet. In groepjes van vier werden de deelnemers gevraagd om na te denken over innovaties voor de erfgoed sector. Hiervoor diende hun laatste ervaring met een erfgoedinstelling als basis en werd het Business Model Canvas (Osterwalder & Oigneur, 2010) als hulpmiddel gebruikt.

Deze opdracht leverde binnen de groepen een levendige discussie op over innovaties die ze zelf interessant of nuttig achtten als gebruikers of bezoekers van erfgoed. Dit leverde drie ideeën voor innovaties. In termen van het canvas werd opgemerkt dat het klantsegment voor deze sector een lastige is om te definiëren. Het bestaat namelijk uit iedereen. Dit maakt het ook lastig om gedegen keuzes te maken.

Samenvattend

Samenvattend hebben we mensen met een historische belangstelling uit het netwerk van Ondernemend Innoveren laten kennismaken met business model innovatie binnen de culture erfgoedsector voor een breed publiek.

Door de deelnemers zelf innovaties te laten formuleren hebben we hopelijk de discussie omtrent innovaties voor erfgoedinstellingen kunnen verrijken, waarbij we uiteraard de hoop uitspreken dat de deelnemers hierdoor aan het denken zijn gezet.



Sessie 6:

PREPARING FOR THE FUTURE: DE WAARDE VAN SCENARIOPLANNING VOOR BUSINESS MODELLING

Scenarioplanning bereidt bedrijven voor op onzekere toekomst

Door Johan Star (docent aan De Haagse Hogeschool en eigenaar van Startegie.nl) en Marc van Ee (docent aan De Haagse Hogeschool)

De toekomst valt moeilijk te voorspellen. Wel kunnen we ons een beeld vormen van de verschillende richtingen die de wereld op zou kunnen gaan, gebaseerd op analyses, trends, ontwikkelingen, denkbeelden, signalen. Dat is het domein van de scenarioplanning. Voor bedrijven kan dit van groot belang zijn om hun strategie te bepalen, zo bleek tijdens de parallelsessie 'Prepare for the future: de waarde van scenarioplanning voor business modelling'.

Shell was begin jaren '70 de grote initiator van het scenariod Denken. Dankzij scenarioplanning zag de multinational eerder dan concurrenten aankomen dat de oliecrisis voor de deur stond. Daardoor kon het bedrijf sneller reageren toen het eenmaal zover was. "Shell heeft met scenarioplanning naam en faam gemaakt. Het heeft er veertig jaar geleden marktaandeel mee veroverd en de aanpak gaf een boost om het bedrijf te worden dat ze nu zijn. Zo heeft

het scenariodenken onder meer geleid tot de stap om zich, behalve met olie, ook met gas te gaan bezighouden”, zegt Johan Star, docent Small Business & Retail Management en eigenaar van Startegie.nl. Hij leidt de parallelsessie samen met Marcus van Ee, hogeschooldocent Small Business & Retail Management. Van Ee voegt toe dat scenarioplanning oorspronkelijk uit de oorlogvoering afkomstig is. “Shell heeft als eerste de principes commercieel toegepast en is ervan overtuigd geraakt dat het moest worden ingebed op strategisch niveau. Boardroom en management zien scenarioplanning als basis van het strategische debat dat ze voeren over de mogelijke ontwikkelingen van hun businessmodellen.” Inmiddels is Shell hiermee lang niet meer het enige bedrijf.

Onzekere omstandigheden

Met scenarioplanning proberen bedrijven zich een beeld te vormen van verschillende mogelijke toekomsten op de lange termijn. Aan de hand van de scenario's willen ze controleren of hun gekozen strategie standhoudt onder onzekere omstandigheden en nieuwe ideeën ontwikkelen. Het uiteindelijke doel is tot betere besluitvorming te komen, nu en in de toekomst, zodat het bedrijf, de ondernemer of de manager flexibel kan reageren, ook bij ongeplande gebeurtenissen. “Scenarioplanning is vooruitkijken, maar geen toekomstvoorspelling”, benadrukt Star. “Vaak wordt het gedaan op basis van een aantal trends, maar het gaat vooral om de structuren, de denkmodellen áchter die trends, en om trendbreuken. Ondernemers leven in het hier en nu, denken vanuit hun huidige businessmodel. Maar geen organisatie staat los van haar context, haar omgeving. De wereld verandert snel, daarom is het verstandig om na te denken over een andere context over vijf of tien jaar en de betekenis daarvan voor het huidige businessmodel. Iedereen heeft een toekomstbeeld, gebaseerd op het eigen referentiekader. Bij scenarioplanning gaat het er juist om dat je buiten je referentiekader stapt.”

Voortdurend proces

Scenarioplanning is een voortdurend proces, waarover alle niveaus binnen een onderneming kunnen meepraten. Een traject kan weken, soms maanden duren, zegt Van Ee. “We weten dat er megatrends zijn, die neem je per definitie mee. Maar de kracht van scenarioanalyses is dat je een debat voert over zwakke signalen die je nu al kunt opvangen en waarvan we verwachten dat die op termijn een disruptieve werking kunnen hebben. En over de betekenis van die signalen. Dat vraagt om creativiteit, intuïtie, mensen die elkaar stimuleren om de diepte in te gaan, acceptatie, een waardevrij toekomstbeeld. Superlastig, maar het maakt bedrijven wel wendbaarder, ze creëren adaptief vermogen.”

Signalen en ruis

Hoe kun je echte signalen onderscheiden van ruis?, vraagt een van de ongeveer 25 deelnemers aan de sessie. “Door stelselmatig dat debat te voeren, leer je met elkaar relevante signalen beter herkennen”, antwoordt Van Ee. Maar, reageert een ander, er zijn altijd gebeurtenissen die niemand ziet aankomen, maar wel een enorme impact hebben. Zoals natuurrampen, 9/11, de moorden op Fortuyn en Van Gogh. ‘Zwarte zwanen’, noemt Van Ee ze. “Wij kunnen niet of nauwelijks extrapoleren dat die gaan gebeuren, maar misschien weten we wel dat ze ooit kunnen gebeuren, alleen niet wanneer. Ik denk dat veel zwarte zwanen in de loop van de tijd langzaamaan grijze zwanen worden, die we door analyse steeds beter kunnen zien aankomen.” “Maar aangenomen dat je ze niet ziet”, vult Star aan, “kun je toch veel doen om vanuit de huidige werkelijkheid naar meerdere toekomstbeelden te kijken en jouw businessmodel binnen de scenario’s zo robuust mogelijk te maken. Maar het blijft mensenwerk natuurlijk.” Hij beaamt dat voortdurende monitoring van belang is. Zo kun je eerder de tekenen herkennen dat een bepaald scenario zich mogelijk begint te ontwikkelen.

Start-ups

Een deelnemend docent ziet het wel zitten om studenten scenarioplanning aan te leren, maar dan niet met een multinational als voorbeeld, maar *start-ups* en *small business*. Ook voor die bedrijven is scenarioplanning interessant, bevestigt Star. Hij laakt het kopieergedrag van veel ondernemers om succesvolle producten van concurrenten na te maken. Als voorbeeld geeft hij bloemenkwekers, maar het fenomeen doet zich in elke industrie voor. Het kan ook anders. “Als jij een dominant businessmodel in de sector weet te lezen, kun je ook jezelf juist onderscheiden. De startups van nu zijn heel slim in het lezen van de industrie.” Van Ee: “Voor een startup wordt scenarioplanning een heel ander verhaal. Die wil misschien zelf disruptief zijn en juist kijken waar de trendbreuken zich voordoen, niet om te gebruiken, maar om ertegenin te gaan.”

Entrepreneurial management

Tot besluit vertellen de sessieleiders hoe ze scenarioplanning verwerken in hun lessen. In het vak entrepreneurial management staat het businessmodel van kledingketen H&M centraal. Voor scenarioanalyse gebruiken de studenten een spel met 54 kaarten van het Lectoraat Designerly Innovation. Op 51 ervan staat een algemene trend die mogelijk invloed heeft op de toekomst van onze maatschappij. Al discussiërend brengen de studenten dit aantal terug naar tien, om te eindigen met de twee belangrijkste drijvende krachten die als katalysator werken naar de toekomst. Aan de hand van een kwadrantenmodel schetsen ze vervolgens verschillende wereldbeelden en laten die los op het businessmodel. Niet eenvoudig, blijkt ook hier. Van Ee: “We doen dit aan het eind van het derde jaar, want het vergt wel enige kopkracht van de studenten om hierover te kunnen meepraten.”





Sessie 7:

STEDELIJKE METABOLISME EN CIRCULAIRE ECONOMIE: AFVAL WORDT VOEDSEL.

Door Karel Mulder (lector Stedelijk Metabolisme, Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving, De Haagse Hogeschool)

De wereld verstedelijkt en dat brengt nieuwe uitdagingen met zich mee. Hoe kunnen we onze uitdijende steden leefbaar houden, kringlopen sluiten en kansen creëren met afval? Een belangrijke sleutel tot verandering ligt bij betrokken burgers. Zij kunnen duurzaamheid op de agenda zetten en organisaties in beweging krijgen.

Rond 1900 woonde slechts één op de zeven wereldburgers in de stad. Ruim een eeuw later is die verhouding één op één. En op lange termijn wordt het aandeel stedelingen nog groter (2:1). Karel Mulder neemt zijn workshopdeelnemers mee naar de ondergrondse systemen die al die steden draaiende houden. “Riolen, elektriciteitsdraden, telefoonlijnen... Ooit bepaalden ze het straatbeeld, tegenwoordig zijn ze uit ons zicht verdwenen en zijn ze een ver-van-mijn-bedshow voor de gemiddelde burger. We hebben er heel weinig aandacht voor.”

Urban symbiose

Vernieuwing van onze stedelijke infrastructuur staat bij niemand op de agenda. Een gemiste kans, stelt Mulder, want met ‘slimme combinaties’ is veel milieubesparing te behalen. “Dat noemen we ‘urban symbiose’: samenhang tussen verschillende systemen aanbrengen, waardoor ze gezamenlijk minder verbruiken en uitstoten dan elk apart.” Een bekend

voorbeeld van zo'n efficiënte combinatie is de warmtekrachtkoppeling, een brandstofbesparende manier om tegelijkertijd warmte en elektriciteit op te wekken in één proces.

Groene ideeën genoeg

Goede opties zijn er voldoende, getuige de voorbeelden die vandaag de revue passeren. Van de koppeling van elektrische auto's aan het elektriciteitsnet (opladen bij weinig vraag en afstoten bij piekbehoefte) tot het megaplan om afvalwarmte uit de Botlek – dat nu de Noordzee in spoelt – te gebruiken voor verwarming van de hele provincie Zuid-Holland. In Raalte en Urk worden al zwembaden verwarmd op basis van 'riotermie' (warmtewinning uit rioolwater) en in Culemborg wordt een complete stadswijk verwarmd met drinkwater. Bewoners hebben daar hun eigen wijkenergiebedrijf opgezet: Thermo Bello.

Biogas uit het riool

Nog een minder bekend voorbeeld van symbiose: we zijn steeds beter in staat biogas op te wekken uit rioolwater. In Stockholm gebruiken inwoners tegenwoordig apparaten om organisch afval te vermalen en in het riool te stoppen om zo meer biogas te produceren. Mulder: "De symbiose tussen het afvalstelsel en rioolstelsel is een interessante. In urine zit struviet, dat je als meststof kunt gebruiken. En van organisch afval kun je eetbare insecten maken. Al stuiten we dan wel op een cultureel probleem. Insecten eten vinden we eng en vies, vooral als ze op afval zijn gekweekt: is dat allemaal wel koosjer?"

Tussen duurzame droom en daad...

Kortom, volop ideeën met potentie. Toch staan vaak praktische bezwaren en andere 'ja maren' in de weg. Soms is er sprake van een technische 'mismatch', vertelt Mulder: "Warmte uit wegen genereer je bijvoorbeeld 's zomers, maar heb je 's winters pas nodig. Waar laat je het in de tussentijd? En soms voldoet de kwaliteit niet. Als je biogas maakt

in een rioolwaterzuiveringsinstallatie, kan dat niet zomaar het gasnet in.” Regelmatig vormen cultuurverschillen een belangrijk obstakel, vervolgt hij. “De systemen die een stad draaiende houden, zijn in handen van verschillende partijen: publiek en privaat, nationaal en internationaal. Tussen private partijen en de overheid heerst vaak wantrouwen. Stel: je kunt als bedrijf een bedrijfsmatige deal met de overheid sluiten. Wat als je nee verkoopt? Krijg je het dan op je bord bij de eerstvolgende vergunningaanvraag? Andersom vragen overheden zich af of ze private organisaties wel altijd kunnen vertrouwen: die zijn gericht op winstmaximalisatie en letten misschien te weinig op de betrouwbaarheid van de infrastructuur...”

Oerconservatief

Veel potentiële partijen zijn bang voor de financiële risico's (wat als de ander failliet gaat?) of kettingreacties (wat als je systemen met elkaar verbindt en het project faalt?). De organisaties die systemen beheren zijn meestal monopolist, wat ook niet uitnodigt tot innoveren. Sterker nog: ze zijn vaak oerconservatief. Dat is voor een deel wel verklaarbaar, vindt Mulder. “Met dit soort cruciale systemen wil je niet te veel experimenteren. We weten allemaal hoe de Tsjernobyl-ramp is ontstaan.” Toch ziet hij ook veel onnodige weerstand bij organisaties. “Bedrijven hebben moeite met innoveren, houden vast aan een bestaande werkwijze en hebben liever geen bemoeienis. Interessante opties beschouwen ze vaak als marginaal of ‘non-core business’. Neem het voorbeeld uit Zweden: in Stockholm probeerde men biogas als autobrandstof te verkopen. Maar grote oliemaatschappijen vonden het niet de moeite waard om een paar tankstations aan te passen. Het idee kwam pas van de grond toen Linde Gas, een gespecialiseerde producent van industriële gassen, erin stapte.”

Zelf laten zien dat het wél kan

De meest succesvolle initiatieven ontstaan vaak van onderaf, op kleine schaal. Een workshopdeelnemer noemt bijvoorbeeld Vogelwijk Energie(k) in Den Haag, waar een vereniging van 250 enthousiaste mensen duurzaamheid

nastreven in het leven van alledag. De vereniging heeft onder meer een windmolen bij het Zuiderstrand gekocht. Hun langetermijn doelstelling is ambitieus: de Vogelwijk CO₂-neutraal in 2040. Een ander voorbeeld is De Kersentuin in Leidsche Rijn, een bewonersinitiatief dat in eigen beheer een duurzame woonwijk heeft gerealiseerd. Dit soort ontwikkelingen zullen alleen maar toenemen, verwacht Mulder. “Veel organisaties zitten niet te wachten op verandering, maar actieve groepen in een wijk kunnen het cement vormen voor nieuwe initiatieven. Als zij aankloppen bij de politiek, kunnen ze zaken op de agenda krijgen en voor elkaar boksen.”

Andere mindset

In nieuwe wijken moeten duurzame keuzes de gewoonste zaak van de wereld worden, benadrukt Mulder tot slot. “Waarom bouwen we eerst woningen met dakpannen, om er daarna lelijke zonnepanelen op te plaatsen? En hoe is het mogelijk dat ons douchewater nog niet standaard wordt verwarmd met de restwarmte uit het putje?” Simone Fredriksz, directeur van de faculteit Business, Finance & Marketing aan De Haagse, ziet een nieuwe lichting studenten opgroeien. Voor die generatie worden duurzame oplossingen misschien wel even vanzelfsprekend als het bestaan van de smartphone en toegang tot gratis wifi. “Duurzaamheid moet vanzelfsprekend worden. Hiervoor moeten we onze studenten wel helpen anders te denken en anders te ‘framen’: stel je eens voor dat je de meest innovatieve rioolontwikkelaar of -ondernemer bent? Geen voor de hand liggende gedachte maar misschien wel zeer de moeite waard.”

FOOD FOR THOUGHT

Door Gertrud Blauwhof (Lector Innoverend Ondernemen, Faculteit Business, Finance & Marketing, De Haagse Hogeschool)

Een laatste hoofdstuk in een boekje over een seminar “Nieuwe businessmodellen en nieuwe economie”. Dat vraagt om een terugblik en een vooruitblik.

Terugblik

Ronald Visser, de dagvoorzitter, opende het seminar met een uitspraak van Jan Rotmans, hoogleraar Transitiekunde aan de Erasmus Universiteit: “We leven niet in een tijdperk van verandering maar in een verandering van tijdperk”. (Rotmans, 2014, Rotmans, 2003)

Wat is er gaande? Waarom maken nieuwe businessmodellen opgang? Waarom verandert de economie en winnen de I-conomy, de We-conomy en de C-conomy aan gewicht? De geschiedenis helpt ons om die veranderingen te begrijpen. De afgelopen decennia is er veel economisch en economisch-historisch onderzoek gedaan naar het concept van Kondratieff-golven – ook lange golven of techno-economische paradigma’s in economie en samenleving genoemd (Dosi 1982, Nelson en Winter 1982, Sahal 1981, Schumpeter 1939, Schumpeter 1942). De kern van de resultaten is dat sommige innovaties een economie diepgaand transformeren, leiden tot nieuwe sectoren terwijl oude verdwijnen, initiëren en vragen om andere soorten infrastructuur en initiëren en vragen om nieuwe vormen van organisatie en management. En juist omdat zij zo ingrijpend zijn, en zich ontplooien binnen een ‘oud’ bestel zijn er talrijke institutionele belemmeringen die evenzeer aangepast moeten worden, denk aan: onderwijs, intellectuele eigendomsrechten en patentwetgeving, nationale en internationale handelsafspraken en barrières, bedrijfs- en belastingwetgeving. Al deze

aanpassingen vergen tijd en gaan gepaard met fricties. Er zijn dan ook een aanlooptijd en een transitieperiode nodig die gepaard gaan met recessie of depressie alvorens de nieuwe economie kan bloeien (Blauwhof & Verbaan 2009, Blauwhof, Spiering & Verbaan 2013).

In de afgelopen eeuwen zijn vier Kondratieff- golven gepasseerd, namelijk:

- de industriële revolutie – geboren en groot geworden in Groot-Brittannië;
- de tijd van stoom en spoorwegen – eveneens geboren in Groot-Brittannië maar uitgewaaierd naar continentaal Europa en de Verenigde Staten;
- het tijdperk van staal, elektriciteit en zware industrie – en de teruggang van het Verenigd Koninkrijk ten gunste van de Verenigde Staten en Duitsland;
- de tijd van olie, automobielen en massaproductie – groot geworden in zowel de Verenigde Staten als Europa.

De huidige verandering van tijdperk, zoals Jan Rotmans het uitdrukt, is een manifestatie van het zich ontplooiën en tot wasdom komen van een nieuwe, vijfde Kondratieff-golf: het tijdperk van ICT en telecommunicatie.

Onderstaand overzicht is ontleend aan Freeman en Louca (2001) en Perez (2002). De belangrijkste kenmerken van de verschillende Kondratieff golven worden erin beschreven. Bijvoorbeeld: de ‘core technologies’, de (nieuwe) dominante branches en ‘managerial’ en organisatorische veranderingen.

<i>Constellation of technical and organizational innovations</i>	<i>Examples of highly visible, technically successful, and profitable innovations</i>	<i>'Carrier' branch and other leading branches of the economy</i>	<i>Core input and other key inputs</i>	<i>Transportation and communication infrastructure</i>	<i>Managerial and organizational changes</i>	<i>Apprx. Time of the 'upswing' (boom)</i> ----- <i>'downsizing' (crisis of adjustment)</i>
1. water powered mechanization of industry	Arkwrights' Cromford mill (1771) Henry Cort's 'puddling' process (1784)	Cotton spinning Iron products Water wheels Bleach	Iron Raw cotton Coal	Canals Turnpike roads Sailing ships	Factory system Entrepreneurs Partnerships	1780-1815 1815-1848
2. steam-powered mechanization of industry and transport	Liverpool-Manchester railway (1831) Brunel's 'Great Western' Atlantic steamship (1838)	Railways and railway equipment Steam engines Machine tools Alkali industry	Iron Coal	Railways Telegraph Steam ships	Joint stock companies Subcontracting to responsible craft workers	1848-1873 1873- 1895
3. electrification of industry, transport, and the home	Carnegie's Bessemer steel rail plant (1875) Edison's Pearl St. New York Electric power station (1882)	Electrical equipment Heavy engineering Heavy chemical Steel products	Steel Copper Metal alloys	Steel railways Steel ships Telephone	Specialized professional management system 'Taylorism' Giant firms	1895-1918 1918-1940
4. of transport, civil economy, and war	Ford's Highland Park assembly line (1913) Burton process for cracking heavy oil (1913)	Automobiles Trucks Tractors, tanks Diesel engines Aircraft Refineries	Oil Gas Synthetic materials	Radio Motorways Airports Airlines	Mass production and consumption 'Fordism' Hierarchies	1941-1973 1973?
5. Computerization of the entire economy	IBM 1401 and 360 series (1960s) Intel microprocessor (1972)	Computers Software Telecommunications equipment Biotechnology	Chips (integrated circuits)	'Information highway' (internet)	Networks; internal, local and global	?



De verandering van tijdperk zoals wij dat momenteel meemaken, is de transitie van een economie gebaseerd op fossiele brandstoffen naar een economie waarin ICT een dominante productiefactor is.

Ter illustratie: de rapportage in dagblad NRC op 14 december 2015 over de afronding van de Klimaatconferentie 2015 in Parijs droeg als titel 'Einde aan 'fossiele' economie'. De ondertitel: 'Parijse akkoord luidt einde in van economie die op olie, gas, kolen draait.'

Vooruitblik

Waar gaan we naar toe? En in welk tempo? Onderstaand een citaat van Brian Arthur, Amerikaans topeconoom en Nobelprijs-kandidaat. Opgetekend in 2002: de jaren van de Internet bubble.

De aan hem gestelde vraag: 'Is the Information Revolution dead?'. Zijn antwoord: *'History tells us otherwise. It tells us that a considerable delay – several decades usually – lies between the technologies that set a revolution in motion and the revolution's heyday. The enabling technologies of the steel and electricity revolution (the Bessemer steel plant and the electric motor and generator) arrived in the 1870s, but their full effects were not felt until well into the 1920s. Watt's steam engine was developed in the 1760s; steam power did not come into prevalent use until the 1820s. Modern mass-production arrived in 1913, but did not reach its peak until the 1950s and '60s. Such decades – long delayed reactions give us a clue that something other than the appearance of a technology and its subsequent adoption is at work. (...).*

That something else, I believe, is that, many arrangements, many improvements, and many organisational changes need to be put in place before the new technology cluster can become widespread. A revolution doesn't fully arrive until we structure our activities – our organisations and business methods – around its technologies, and until these technologies adapt to us be becoming comfortable and easy to use. (...)

The information revolution is not radically different from previous revolutions. The Internet has had its boom and crash, and there is no reason to suppose that history will be negated: full use of the technology will arrive eventually. It always has. But this will require that the technology becomes workable for the user, and that businesses re-architect themselves to make use of it. This will happen gradually during the next 10 to 20 years as the missing components of the technology's use structure are put in place. In this build-out, the technologies that will matter most, that determine the pace, are the arrangement-of-use. (...)

What lies ahead can never be fully foreseen. But during the next few years, at least, what will drive the build-out is something at once silent and unremarkable: the quiet, inexorable interconnection of business and the slow appearance of Web-based services that digitization provides.

How fast can the information technology economy come back? I don't know. The economy is quiet now, gestating a new phase. What I do know is that when the next phase comes forth, it will be a giant.' (Arthur 1990, Arthur 1996, Arthur 2002).

Het is die reus ('giant') waarin we ons nu bevinden. Een verandering van tijdperk – gedreven door chips als 'core input for production'. Nieuwe business modellen ontwikkelen zich: gebaseerd op 'apps' – lees ICT – die een bestaande markt transparanter maken en (daardoor) gevestigde belangen in het harnas jagen. Uber, Airbnb – etc. De vraag is uiteraard wie er wint. Innovatie laat zich niet tegenhouden (Kreijveld, 2014).

De 'giant' – en de daarbij behorende business opportunities - wordt tevens vormgegeven door drie andere (historische) ontwikkelingen.

Eén: de groei van de wereldbevolking, de opkomst van de BRIC-landen en the 'Next-11', en de dreigende uitputting van grondstoffen.¹ Duurzaamheid en circulaire economie ontwikkelen zich daardoor tot belangrijke ijkpunten voor nieuwe business: hoe kunnen we hergebruiken?! (Baumgart & McDonough 2002, Pauli 2012, Bruggink e.a. 2014)

Twee: het 'onbedoelde' gevolg van een economie gebaseerd op fossiele brandstoffen: een enorme toename van CO₂ in de atmosfeer met klimaatverandering in het kielzog. 'Schone energie' als nieuw business model: zon, wind en / of water.

Drie: de financiële crisis in de afgelopen jaren. Door oplopende werkloosheid en toenemende inkomensonzekerheid is 'bezit' (noodgedwongen) uit de mode geraakt. 'Ons huis staat onder water'; 'delen is het nieuwe hebben' – aldus ontvouwt zich een deeleconomie; van gereedschap tot auto's tot maaltijden (Jonker 2013, Jonker 2015, Hoek 2013).

¹ BRIC landen: opkomende economieën, in casu Brazilië, Rusland, India en China.

Next-11: elf landen, zijnde Bangladesh, Egypte, Indonesië, Iran, Mexico, Nigeria, Pakistan, Filipijnen, Zuid-Korea, Turkije en Vietnam, die samen met de BRIC-landen, het potentieel hebben om uit te groeien tot 's werelds grootste economieën van de 21ste eeuw. De beoordeling is afkomstig van investeringsbank Goldman Sachs.

De kansen voor nieuwe ondernemers en 'disruptive technologies' laten zich uittekenen (Christensen 2013/2015).

Waar gaan we naar toe? De toekomst laat zich niet voorspellen. Doorkijkjes zijn mogelijk. Als onderdeel van het zich ontfouten van de vijfde Kondratieff ontwikkelen zich nieuwe business modellen.

In de presentaties tijdens het seminar 'Nieuwe businessmodellen en nieuwe economie' zijn talloze richtingen geschetst. Met de uitgave van dit boekje willen wij u daartoe toegang geven.

Het is aan het onderwijs om studenten te equiperen voor de economie en de samenleving die zich ontfouten. Vanuit het lectoraat Innoverend Ondernemen hopen wij dat samen met het bedrijfsleven te kunnen en te mogen doen.

Bronnen:

- Arthur, B. (1996), Increasing returns and new world of business, *Havard Business Review*, July-August 1996, pp. 100-109.
- Arthur, B.W. (2002), Is the Information Revolution Over? If history is a guide, it is not, *Business 2.0*. March 2002.
- Arthur, B. (1990), Positive feedbacks in the economy. *Scientific American*, Vol. 26(2), pp. 92-99.
- Baumgart, M., McDonough, W. (2002), *Cradle to cradle. Remaking the way we make things*. New York: New Point Press.
- Blauwhof, G. , Verbaan, W. (2009), *Wolk 777. Over crisis, krimp en duurzaamheid*. Wageningen: Uitgeverij Blauwdruk.
- Blauwhof, G., Spiering, B., Verbaan, W. (2013), *Samen Sneller Slimmer. Innoveren in de bouw*. Wageningen: Uitgeverij Blauwdruk.
- Bruggink, A., Hoeven, D. van der, Reinshagen, P. (2014), *Groene groei, naar een maatschappij van 2040*. Amsterdam: Biobased Press.
- Christensen, C. (2013), *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press 2013. Nederlandse vertaling: *Het innovatiedilemma*. Businesscontact 2015.
- Dosi, G. (1982), Technological paradigms and technological trajectories, A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change, *Research Policy*, Vol. 11(3). pp. 147-162.
- Hoek, M. (2013), *Zakendoen in de nieuwe economie - Zeven vensters op succes*, Vakmedianet 2013.
- Freeman, R. and Louca, F. (2001), *As time goes by: From the industrial revolutions to the information revolution*, Oxford: Oxford University Press.
- Jonker J. e.a. (2013), *Werken aan de Weconomy - Duurzaamheid coöperatief organiseren*, 2013.
- Jonker J. (red) (2015), *Nieuwe business modellen. Samen werken aan waardecreatie*, 2015.
- Kreijveld, M. (2014), *De kracht van platformen. Nieuwe strategieën voor innoveren in een digitaliserende wereld*. Den Haag: Vakmedianet/Rathenau Instituut.
- Nelson, R., Winter, S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, *Cambridge*: Belknap press.

- Nictiz (2015). *Ehealth Monitor 2015*, Beschikbaar op <https://www.nictiz.nl/Paginas/eHealth-monitor-2015.aspx>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generatie*, Kluwer, Deventer.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2014), Bernarda, G., Smith, A., *Waarde Propositie Ontwerp*. NL editie: Vakmedianet, Deventer, 2014.
- Pauli, G. (2012), *Blauwe economie*, Nieuw Amsterdam Uitgevers 2012. Eerste uitgave: *The blue economy*, Paradigm Publications.
- Perez, C. (2002), *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*, London: Elgar.
- Rotmans, J. (2014), *In het oog van de orkaan. Nederland in transitie*, Boxtel: Aneas 2014.
- Rotmans, J. (2003), *Transitiemanagement: Sleutel voor een duurzame samenleving*, Assen: Gorcum.
- Sahal, D. (1981), *Patterns of Technological Innovation*, Boston: Addison-Wesley.
- Schippers, E.I. (2014). *Kamerbrief over E-health en Zorgverbetering*. Kamerbrief 02-07-2014 beschikbaar op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2014/07/02/kamerbrief-over-e-health-en-zorgverbetering>.
- Schumpeter, J. (1939), *Business cycles*, Eastford: Martino Pub.
- Schumpeter, J. (1942), *Creative destruction. Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper.
- Simons, R. (1999) 'How risky is your business', *Harvard Business Review*, 77(3), p.85-94.

Colofon

Teksten: Job van Dijk en Paul Kattestaart, Het Nederlands Tekstbureau

(“Kansen herkennen in een maatschappij die kantelt”, “Waardecreatie in de nieuwe economie”, sessie 2, 6 en 7)

Overige teksten: lectoraat Innoverend Ondernemen

Fotograaf: Quintin van der Blonk

Vormgeving: Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie, De Haagse Hogeschool

Drukwerk: OBT|Opmeer, Den Haag

Voor het bestellen van een exemplaar van dit boek, ga naar www.businessmodelinnovation.eu

De Haagse Hogeschool

Johanna Westerdijkplein 75

2521 EH Den Haag

www.dehaagsehogeschool.nl

© De Haagse Hogeschool

Januari 2016

ISBN 978-90-73077-74-4

dehaagsehogeschool.nl/lectoraten

De Haagse Hogeschool

Johanna Westerdijkplein 75

2521 EH Den Haag