

JAN JONKER EN NIELS FABER (RED.)

Duurzaam organiseren

*Template voor het
ontwikkelen van nieuwe
businessmodellen*

Dankwoorden **5**
 Reviews **7**
 Testimonials van studenten **9**
 Verantwoording **13**
 Leeswijzer **15**
 Het Business Model Template in één oogopslag **18**

1 Over transitie gesproken 20

1.1 De grote opgaven **20**
 1.2 Waardecreatie anders modelleren **23**
 1.3 Prestatie meten **26**
 1.4 Het Business Model Template **27**

2 Business modelleren 30

2.1 Een korte geschiedenis van businessmodellering **30**
 2.2 Het modelleringsproces **34**
 2.3 Onderscheid in basistypen businessmodellen **35**
 2.4 Horizontaal en verticaal organiseren **36**

DEEL I DEFINITIEFASE 39

3 Aanleiding en context 40

3.1 Op zoek naar de uitdaging **40**
 3.2 Instrumenten om de aanleiding en context in beeld te brengen **42**
 3.3 Casuïstiek Aanleiding en context **44**
 3.4 Ter afsluiting **46**

4 Droom 47

4.1 De stip op de horizon **47**
 4.2 Een aanpak om mee te dromen **49**
 4.3 Casuïstiek Droom **50**
 4.4 Dromen in elkaar prutsen **52**

5 Propositie 53

5.1 Het perfecte blauwe tegeltje maken **53**
 5.2 Over waardecreatie gesproken **54**
 5.3 Waardecreatie en verandering **55**
 5.4 Instrumenten voor waardecreatie **56**
 5.5 Casuïstiek Propositie **60**
 5.6 Zo eenvoudig is het niet ... **61**

DEEL II ONTWERPFASE 63

6 Type businessmodel 64

6.1 Logica's van waardecreatie **64**
 6.2 Platform-businessmodellen **64**
 6.3 Community-based businessmodellen **66**
 6.4 Circulaire businessmodellen **68**
 6.5 Positie bepalen en kiezen **70**
 6.6 Casuïstiek Type businessmodel **73**
 6.7 Een logisch fundament leggen **74**

7 Betrokken partijen 75

7.1 Wie doet er mee? **75**

- 7.2 Mensen in kaart brengen **76**
- 7.3 Casuïstiek Betrokken partijen **79**
- 7.4 De kunst van partijen bij elkaar brengen **81**

8 Strategie kiezen 82

- 8.1 Uitstippelen van de weg naar Rome **82**
- 8.2 Instrumenten **86**
- 8.3 Casuïstiek Strategie kiezen **88**
- 8.4 Alles is context **89**

9 Kernactiviteiten kiezen 91

- 9.1 Concreter is beter **91**
- 9.2 Instrumenten **92**
- 9.3 Casuïstiek Kernactiviteiten kiezen **94**
- 9.4 Een tussenstand **96**

10 Extern toetsen 98

- 10.1 Bewust de confrontatie opzoeken **98**
- 10.2 Toetsen is toegepast onderzoek **99**
- 10.3 Een externe toets omvat in ieder geval vijf checks **100**
- 10.4 Casuïstiek Extern toetsen **102**
- 10.5 De toets overleefd? **104**

DEEL III RESULTAATFASE 105

11 Impact bepalen 106

- 11.1 Over impact gesproken **106**
- 11.2 Impact kwantificeerbaar maken **106**
- 11.3 Casuïstiek Impact bepalen **109**
- 11.4 Impact meten en rapporteren **111**
- 11.5 Houd het simpel **113**

12 Waarde(n)creatie 115

- 12.1 Alles is transactie en van waarde **115**
- 12.2 Over transacties gesproken **116**
- 12.3 Typologie van transactie- en verdienmodellen **117**
- 12.4 Over barteren, tijdbanken en hybride transacties **121**
- 12.5 Wat is de businesscase van jouw businessmodel? **122**
- 12.6 Casuïstiek Waarde(n)creatie **123**
- 12.7 Afsluiting **125**

13 Alternatieve benaderingen met de template 126

- 13.1 Routes door de template **126**
- 13.2 Ideegedreven **127**
- 13.3 Propositiegedreven **128**
- 13.4 Netwerkgedreven **128**
- 13.5 Impactgedreven **129**
- 13.6 Competentiegedreven **130**
- 13.7 Welke route kies jij? **130**

14 Van template naar een werkend businessmodel 132

- 14.1 De kunst van het doen **132**
- 14.2 Project KipCaravan **132**
- 14.3 Project Zon op School NSV2 **134**
- 14.4 Het geheim van de smid **137**

15 Epiloog 139



Bijlagen

- I Quickscan **147**
- II Thesaurus **148**
- III Onderwijsopdrachten **153**
- IV Sustainable Development Goals **166**
- V Tools om het werken in groepen te organiseren **167**
- VI Duurzaamheidstools **168**
- VII Templates **169**

Overzicht figuren en tabellen **174**

Literatuur **175**

Over de auteurs **181**

VERANTWOORDING

In de afgelopen jaren hebben de hoofdauteurs van deze publicatie, alleen, samen of met anderen, een groot aantal publicaties, werkdocumenten, onderzoeksrapporten en whitepapers geschreven over het onderwerp dat hier centraal staat: wat is een duurzaam businessmodel en hoe kom je tot zo'n model? Naast formele academische publicaties zijn teksten verschenen op de digitale platforms van onder andere Sigma, Management Impact, DuurzaamNieuws, TGTHR, Management Executive en Nieuwe Business Modellen. Bij het samenstellen en redigeren van deze tekst is van deze eerdere teksten en de daarin verwoorde inzichten direct en indirect gebruikgemaakt. Op onderdelen is er dus sprake van 'gerecyclede' tekst (zogenoeten 'autoplagiaat') wat dus kan betekenen dat sommige lezers mogelijk tekst onder ogen krijgen die zij al eerder gezien hebben.

Dit manuscript bouwt daarnaast voort op, en is een bewerking van, onder meer lesmateriaal dat door de jaren heen ontwikkeld is voor het vak 'Duurzaam Ondernemen' (BKV 55). Dit vak werd gedurende het afgelopen decennium gegeven op de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit (NL). De eerste editie van dit vak was in 2011-2012 en sindsdien is er elk jaar een nieuwe editie geweest. Kernopgave vanaf de start van dit vak is dat studenten onderwijs en coaching krijgen in het ontwikkelen van een eigen (duurzaam) businessmodel. Door de tijd heen is daar op alle mogelijke manieren mee geëxperimenteerd. De ontwikkeling van het Business Model Template (BMT) komt voort uit de behoefte om in het onderwijs over een duidelijke 'template' te beschikken aan de hand waarvan studenten kunnen werken aan de ontwikkeling van zo'n eigen duurzaam businessmodel. De eerste versie van het BMT is ontwikkeld voor de onderwijseditie 2018-2019 en in de vorm van een Hackathon getoetst in de jaren 2018-2019 en 2019-2020.

De versie die we in dit boek presenteren is een doorontwikkeling hiervan. Deze is uitvoerig getest in verschillende onderwijs- en organisatiecontexten in het najaar van 2019.

Wij zijn Ivo Kothman (Hogeschool Saxion) zeer erkentelijk voor de constructieve revisie van de allereerste versie van dit boek in 2018. De nu voorliggende tekst is in het voorjaar van 2019 door de redacteurs en coauteurs bewerkt en uitgewerkt, wat heeft uitgemond in een eerste versie. Deze is omstandig getest en met de verkregen feedback weer een slag verder uitgewerkt. Het resultaat is opnieuw gereviseerd door de coauteurs. Al deze stappen hebben geleid tot het voorliggende finale resultaat. Ondanks dat we met de grootst mogelijke zorg hebben gewerkt, kan het toch zo zijn dat er sprake is van onbedoelde fouten. Mocht dat het geval zijn, dan wordt verzocht contact op te nemen met de redactie (zie colofon). Wij zijn alle coauteurs, sponsors, bedrijven, docenten en studenten die direct of indirect hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van dit boek zeer veel dank verschuldigd.

Feedback

Het BMT is ontstaan uit de behoefte om mensen in en buiten organisaties concreet te kunnen laten werken aan een eigen duurzaam businessmodel. Maar hoever we ook met elkaar zijn gekomen, kritiek blijft altijd mogelijk. Daarom is constructieve feedback op het BMT én op dit manuscript van harte welkom. We willen met die feedback het BMT stapsgewijs verder uitwerken. Wat er nog meer nodig is naast wat we nu hebben ontwikkeld, weten we niet. Dus alle hulp is welkom. Mailen kan naar de auteurs met opbouwende en concrete feedback via: janjonker@wxs.nl of n.r.faber@gmail.com

Disclaimer

Beslissingen die u neemt op basis van informatie in deze publicatie zijn voor uw eigen rekening en risico. Wij (hoofredactie, coauteurs en uitgever) hebben ernaar gestreefd dat bij het ter perse gaan de informatie

juist, volledig en actueel is. Desondanks kan deze publicatie onjuistheden bevatten of kunnen bronnen niet meer actueel zijn.

Wanneer hyperlinks of verwijzingen naar websites van derden worden gebruikt, betekent dit niet dat wij de via deze internetsites aangeboden producten of diensten aanbevelen. Het gebruik van deze hyperlinks is volledig voor eigen risico. Wij aanvaarden geen enkele verantwoordelijkheid of aansprakelijkheid met betrekking tot de inhoud, het gebruik of de beschikbaarheid van dergelijke internetsites. We hebben de waarheidsgetrouwheid, juistheid, redelijkheid, betrouwbaarheid en volledigheid van informatie op dergelijke internetsites niet geverifieerd.

Het is niet toegestaan deze publicatie tegen vergoeding digitaal of materieel te verveelvoudigen, door te sturen, te verspreiden, openbaar te maken of beschikbaar te stellen aan derden. Wij aanvaarden geen enkele aansprakelijkheid voor directe of indirecte schade als gevolg van het gebruik van deze publicatie. U mag deze publicatie wel afdrukken en/of downloaden voor uw eigen persoonlijk gebruik, conform de Creative Commons-licentie die op dit werk rust. Op deze publicatie en deze gebruiksvoorwaarden is het Nederlandse auteursrecht van toepassing. De Nederlandse rechter is bij uitsluiting bevoegd te oordelen over eventuele geschillen die in verband met deze website kunnen ontstaan.



Het maakt niet uit of je een bedrijf wilt starten, gaat samenwerken met partijen om een probleem op te lossen, of je bedrijf wilt verduurzamen: je hebt hoe dan ook altijd een businessmodel nodig. Een businessmodel is een concept waarmee je waardecreatie kunt organiseren.

Dat doe je altijd in samenwerking met andere partijen, vanuit een bepaalde strategie en altijd binnen een bepaalde context. De keuzes die je onvermijdelijk maakt, leiden tot een bepaald type businessmodel. Met een businessmodel organiseer je een oplossing. Dat wat je organiseert, heeft een bepaalde impact, soms positief, maar soms helaas ook negatief. Niet in de laatste plaats kun je in een businessmodel nadenken over de vraag waar de 'kassa' staat, wat de aard is van de transacties die daar plaatsvinden en welke waarden zo gecreëerd worden. Dit is in een notendop de kern van dit boek en komt samen in het Business Model Template (BMT).

Dit boek bestaat uit drie delen, waarin de drie verschillende fasen en tien bouwstenen van het BMT uitgewerkt worden. Deze drie fasen zijn:

- 1 Definitiefase
- 2 Ontwerpfase
- 3 Resultaatfase

Elk van de fasen wordt uitgewerkt aan de hand van een aantal bouwstenen. Voor de Definitiefase zijn dit: (1) Aanleiding en context, (2) Droom en (3) Propositie. De Ontwerpfase bestaat vervolgens uit de bouwstenen: (4) Type businessmodel, (5) Betrokken partijen, (6) Strategie kiezen, (7) Kernactiviteiten kiezen en (8) Extern toetsen. Ten slotte is de Resultaatfase opgebouwd uit de bouwstenen: (9) Impact bepalen en (10) Waarde(n)creatie. Per bouwsteen schetsen we steeds eerst de on-

derliggende theorie. Vervolgens gaan we in op de praktische toepassing ervan met behulp van instrumenten. De uitwerking wordt geïllustreerd aan de hand van praktijkvoorbeelden, quotes, checklists en dergelijke.

Het boek is op drie manieren te gebruiken:

- 1 De basisaanpak richt zich op ondernemers en studenten die voor het eerst werken met het BMT. Hiervoor is het BMT vormgegeven in het liggende formaat, opgebouwd uit drie fasen. Het advies is om van boven naar beneden en van links naar rechts deze drie fasen te doorlopen. Dat lijkt erg dwingend, maar geeft structuur aan de volgorde van vragen die beantwoord moeten worden om te komen tot de ontwikkeling van een businessmodel. Mocht het zo zijn dat een andere doorloop handiger is, bijvoorbeeld omdat de partijen waarmee je wilt samenwerken al bekend zijn, of omdat de strategiekeuze een gegeven is, dan geeft het BMT hiervoor alle ruimte. Sterker: we bevelen dit van harte aan. We staan daar in hoofdstuk 13 bij stil.
- 2 Het BMT kent ook een verdiepende aanpak die bedoeld is voor mensen die al een businessmodel hebben met centraal daarin een propositie, maar die deze nog eens kritisch tegen het licht willen houden en als dat gewenst is dingen willen aanpassen. Denk daarbij aan verduurzamen, bepaalde onderdelen circulair maken of kijken naar de impact van de huidige manier van organiseren. De insteek bij de verdiepende aanpak is dus veel meer gericht op verbeteren van wat er al is, of om nieuwe inzichten en ideeën te verwerken. Om hier handig mee te werken is de vormgeving van het businessmodel cirkelvormig gemaakt. De opzet is om kriskras door het model heen te werken. In hoofdstuk 13 gaan we hier dieper op in.
- 3 Tot slot laten we ook een netwerkaanpak zien, waarbij je het eigen netwerk in kaart brengt, met aandacht voor de competenties die

in dit netwerk aanwezig zijn en hoe die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van een businesspropositie. De insteek bij deze netwerkaanpak concentreert zich op de vraag wat mogelijk is in het bestaande netwerk. Tegelijkertijd stelt het de vraag aan de orde op welke punten het netwerk mogelijk uitgebreid moet worden. Het gaat hier dus om het identificeren van de competenties en hulpbronnen die in het netwerk aanwezig zijn en ingezet kunnen worden voor de ontwikkeling en uitvoering van een businessmodel. Ook dit komt in hoofdstuk 13 aan bod.

Welke aanpak ook gevolgd wordt, de verschillende keuzes die gaandeweg in het uitwerken van het BMT gemaakt worden, hebben altijd effect op elkaar. Het is niet een kwestie van netjes alle bouwstenen een voor een aflopen en 'invullen', maar steeds weer een stap of meer terugzetten én vast even vooruitlopen, waardoor keuzes eigenlijk niet 'vast' staan. Daarmee is de kern van het BMT doorlopend bekijken hoe nieuwe keuzes eerder gemaakte keuzes beïnvloeden en daar net zolang aan schaven tot het geheel uitgelijnd en strak is.

Maar hoe je ook met het BMT aan de slag gaat, één ding weten we zeker: als je bij het einde van een ontwerpronde of -sessie komt, zul je met grote waarschijnlijkheid een of meerdere van de keuzes die je voor de verschillende bouwstenen hebt genomen, moeten heroverwegen.

Opbouw van de hoofdstukken

De tien hoofdstukken waarin we de bouwstenen van het BMT uitwerken, hebben allemaal een gelijksoortige opbouw, maar kunnen in omvang verschillen. Na een korte inleiding is er eerst theorie (beknopt) gevolgd door tools en technieken (steevast 'instrumenten' genoemd) en ten slotte een beknopte opsomming van casuïstiek. De hier weergegeven casuïstiek is hoofdzakelijk afkomstig van casussen die uitgewerkt zijn door studenten die met het BMT gewerkt hebben. Deze zijn soms iets bewerkt om de begrijpelijkheid en daarmee de leesbaarheid

te bevorderen. De casuïstiek is niet altijd 100 procent dekkend voor de in het desbetreffende hoofdstuk beschreven ideeën. Dat heeft te maken met ons streven het boek compact te houden. Voor de inleiding van elk hoofdstuk staat een aantal quotes van bedrijven, organisaties en instellingen, die de bouwsteen van het hoofdstuk in kwestie zo goed mogelijk illustreren. Deze quotes zijn afkomstig van openbare bronnen (internet, LinkedIn, websites van bedrijven et cetera). Daar waar mogelijk is de bron weergegeven. Voor de actualiteit of de accuraatheid van de bronnen kunnen wij niet instaan (zie Disclaimer). Helaas leert bovendien de ervaring dat veel digitale bronnen na relatief korte tijd niet meer operationeel zijn (*broken link*). De overige hoofdstukken, te weten 1, 2, 13, 14 en 15, hebben geen vaste structuur. Dat heeft te maken met de vrijere aard van die hoofdstukken.

Werken met quotes¹

Het idee om quotes te verzamelen en zo het BMT vanuit de praktijk te illustreren werd aanvankelijk nogal naïef opgevat. Hier is misschien wel de belangrijkste denkfout te denken dat er vanzelfsprekend voldoende organisaties en instellingen zijn die zich in onder meer hun propositie, strategie, bedrijfsvoering bezighouden met het vertalen van duurzaamheid en circulariteit in alle geledingen van de bedrijfsvoering. Uren en uren zoeken en tientallen, mogelijk honderden websites verder is de onvermijdelijke conclusie dat dit simpelweg niet het geval is. Tussen wens en werkelijkheid staan vele wetten, instituties en gewoontes. Als het er alleen maar om gaat de dingen correct te zeggen, dan is er weinig reden tot zorg. Maar zodra datzelfde 'zeggen' concreet en in de praktijk zichtbaar, aantoonbaar en meetbaar moet zijn, is er bij heel veel organisaties nog een lange weg te gaan. Wat opvalt bij het lastige

¹ De in deze publicatie gebruikte quotes zijn in november en december van 2019 verzameld door (in alfabetische volgorde) Niels van Almenkerk, Jan Jonker, Moniek Kamm, Ivo Kothman, Billy den Otter, Niels Peeters en Egbert Willekes. De exacte tijdstippen en data zijn ondanks alle zorgvuldigheid die is betracht niet meer te bepalen.

en tijdrovende proces van verzamelen, rangschikken, opnieuw zoeken et cetera van quotes is het volgende:

- a** Bepaalde quotes passen bij meer dan één bouwsteen, vaak een beetje bij twee en soms eigenlijk bij alle bouwstenen wel een beetje. Dergelijke quotes zijn, omwille van de duidelijkheid, hier zo veel mogelijk vermeden. In de praktijk is enige overlap tussen de bouwstenen vaak onvermijdelijk (en niet erg).
- b** Veel organisaties, instellingen et cetera grossieren in mooie, vaak wat gezwollen taal, maar het is lang niet altijd duidelijk wat daar precies onder verstaan wordt, laat staan dat van meet af aan duidelijk wordt gemaakt wat de consequenties zijn van de ruimhartige beloften.
- c** Het met quotes 'vullen' van de bouwstenen Aanleiding en context, Droom en Propositie gaat nog het gemakkelijkst – ook al is het onderscheid tussen Droom en de concretere Propositie niet voor iedereen duidelijk.
- d** Het aantal organisaties et cetera dat rapporteert dat zij een externe toets hebben gedaan om de levensvatbaarheid c.q. uniciteit van hun product of dienst vast te stellen, is minimaal.
- e** Niet helemaal verwonderlijk weten de meeste bedrijven, organisaties en instellingen niet goed hoe ze over hun impact moeten rapporteren. Het valt op dat hier sprake is van veel goedbedoeld amateurisme.
- f** Ook al blijkt dat het idee van meervoudige waarde(n)creatie (bouwsteen 10) voorzichtig voet aan de grond krijgt, een rondgang langs de organisaties die hier 'gebruikt' zijn voor quotes laat nog veel te raden over of – en zo ja hoe – dat bij hen uitpakt. Verwonderlijk is dat eigenlijk niet. Het gaat immers om de vertaling van impact naar waarde(n)creatie.
- g** De opgenomen quotes hebben meestal betrekking op het bedrijf als geheel. In de toepassing kunnen de bouwstenen echter ook voor een bedrijfsonderdeel, individueel product, idee et cetera worden gebruikt.

- h** De quotes richten zich vooral op de creatie van ecologische en sociale waarde, en veel minder op financiële waarde. Dit betekent niet dat financiële waarde niet belangrijk of ondergeschikt is. Voor de meeste bedrijven en organisaties is het creëren van financiële waarde noodzakelijk om te overleven. De quotes geven vooral aan hoe naast financiële waarde andere vormen van waarde gecreëerd kunnen worden. Overigens gaat dit in veel gevallen (maar beslist niet altijd) samen (bijvoorbeeld eco-efficiëntie).

Taalstijl en toonzetting

We hebben ervoor gekozen een wat 'losse' directe stijl van schrijven te hanteren voor deze publicatie. In plaats van alles onzijdig of met 'u' te toonzetten gebruiken we 'je' en een toon- en taalzetting waarin we de lezer (v/m) direct aanspreken. Volgens ons past deze stijl beter bij de aard van deze publicatie.

Quickscan

Wil je weten of het BMT je verder kan helpen met het realiseren van een businessmodel waarmee je bouwt aan een duurzame en circulaire toekomst, vul dan de quickscan in bijlage I in.



HET BUSINESS MODEL TEMPLATE IN ÉÉN OOGOPSLAG

Wat is een template?

In algemene zin biedt een template een structuur aan met een specifieke toepassing. Denk bijvoorbeeld aan een template voor brieven in Word, een tekensjabloon of de opbouw van een menu in een voorgerecht, hoofdgerecht en dessert. Op eenzelfde wijze biedt het BMT een structuur aan, van fasen en bouwstenen. Deze structuur helpt bij het maken van een aantal samenhangende keuzes die uitmonden in een ontwerp voor een businessmodel. Dit betekent dat de gebruikers zelf de inhoud op een heldere en logische wijze moeten uitwerken én deze op een consistente manier met elkaar verbinden tot een waardevolle propositie. Ten opzichte van templates voor conventionele businessmodellen is er wel een groot verschil. Voor het BMT is gekozen voor een insteek die niet alleen leidt tot het bepalen van de financiële marge, en daarmee en daardoor is de winst niet dominant. De grote uitdaging(en) zijn: het bepalen van de negatieve en positieve impact én het maken van een businessmodel waarmee meer dan één waarde wordt gecreëerd. Want het gaat er uiteindelijk om dat je door anders te organiseren bijdraagt aan oplossingen voor de grote maatschappelijke vraagstukken waar we met elkaar voor staan.

Het BMT bestaat uit drie fasen en tien bouwstenen.

Definitiefase

- 1 Aanleiding en context (waarom): Wat is je probleem, kans of uitdaging en in welke context speelt dit?
- 2 Droom (waarvoor): Wat is je droomdoel? Waarin ga je hét verschil maken?
- 3 Propositie (hoe): Wat ga je doen om het probleem op te lossen, de kans te pakken, de uitdaging aan te gaan?

Ontwerpfase

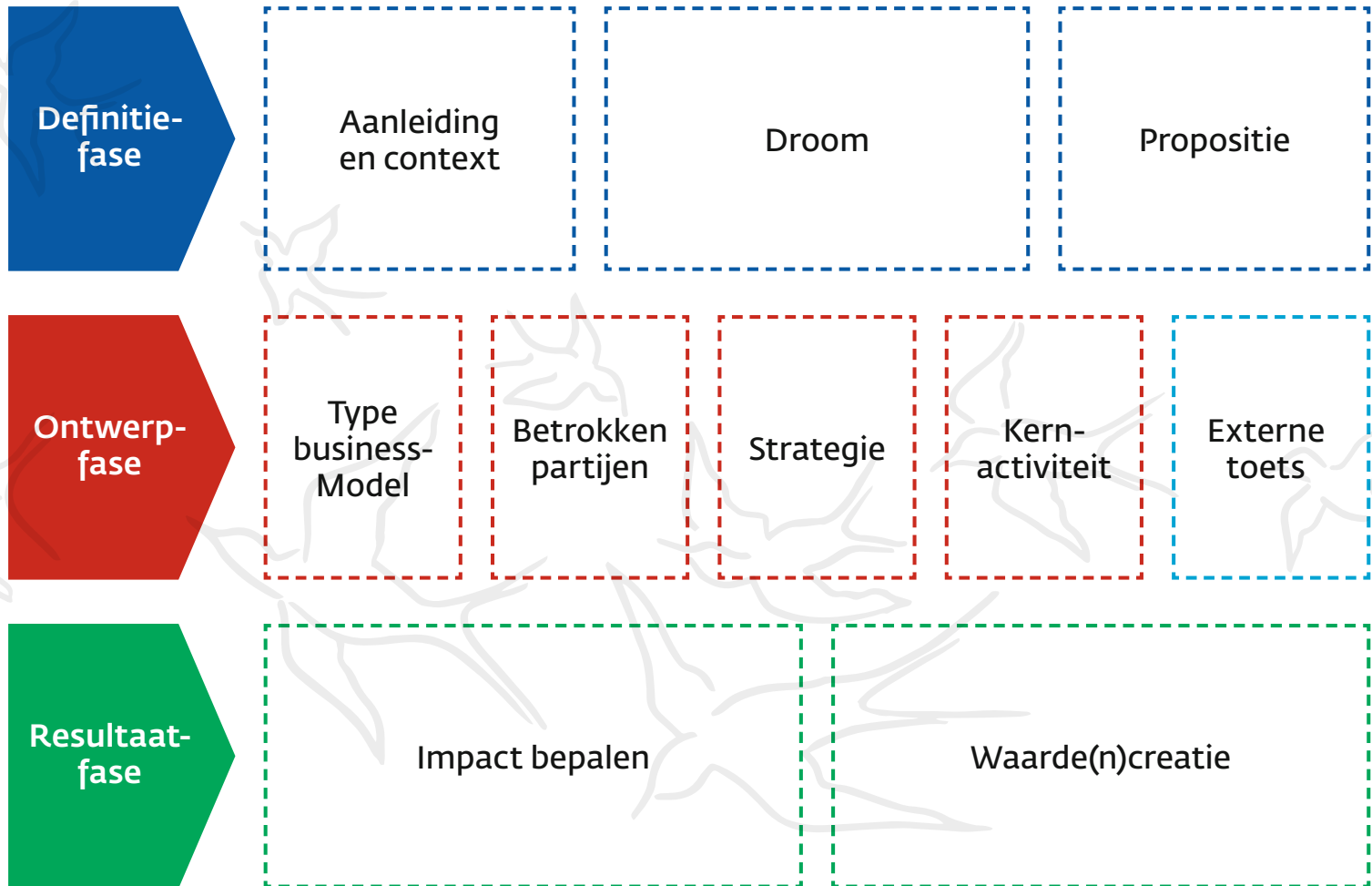
- 4 Type businessmodel (logica): Met welk type businessmodel ga je waarde creëren?
- 5 Betrokken partijen (wie): Met wie ga je dit doen?
- 6 Strategie (route): Welke route kies je om je droomdoel te realiseren?
- 7 Kernactiviteiten kiezen (realisatie): Wat zijn de activiteiten die je gaat ondernemen om deze strategie te realiseren?
- 8 Extern toetsen (check): Wat vinden anderen van jouw idee? Ben je op de goede weg? Is het er al? Mag het? Stel de hulpvraag!

Resultaatfase

- 9 Impact bepalen (indicatoren): Wat zijn de positieve en negatieve gevolgen van je businessmodel, nu en in de toekomst?
- 10 Waarde(n)creatie (transactievormen): Hoe geef je transacties vorm en wat wissel je uit? Welke waarden worden daardoor gecreëerd?

Voor de muziek uit

Werken met het BMT betekent in veel gevallen: komen met een businessmodel dat 'voor de muziek' uit loopt. Want in de huidige bedrijfspraktijk wordt amper gekeken naar de integrale kosten, de impact die een businessmodel heeft (en die dus meer is dan het verhogen van omzet) of naar de creatie van andere dan financiële waarden. Werken met het BMT is dus spannend, zeg maar gerust uitdagend, want in ons hoofd willen we vroeg of laat alles terugbrengen naar een vergelijking tussen financiële kosten en opbrengsten. Hoe dat anders kan, willen we met dit BMT heel praktisch in een aantal stappen laten zien. We laten zien dat het BMT direct aan de praktijk gelieerd is door elke bouwsteen te illustreren met quotes en voorbeelden afkomstig van bedrijven, organisaties en instellingen. Als je je hierin vooraf wilt verdiepen, raden we je aan om vooral over de laatste twee bouwstenen te lezen (hoofdstuk 11 en 12).



FIGUUR 1 Business Model Template lineair

OVER DE AUTEURS

GEANNE VAN ARKEL werkte als hoofd duurzame ontwikkeling bij Interface om zowel intern als extern mensen te verbinden rondom duurzaamheid. Volgens haar gaat duurzaamheid over het toepassen van nieuwe waarden zodat je succes vanuit een ander perspectief ziet. Het gaat over het herdefiniëren van de toekomst en tegelijkertijd efficiënter en effectiever op korte termijn zijn, om zo een betere, succesvolle en toekomstbestendige onderneming te bouwen. Ze is afgestudeerd als textielingenieur en heeft een master in Biomimicry – het leren van de natuur. In 2018 werd zij verkozen tot MVO-manager van het jaar. Interface is wereldwijd marktleider in tapijttegels en werkt al sinds 1994 aan wat nu de circulaire economie wordt genoemd. Het bedrijf wil bijdragen aan het tegengaan van klimaatverandering, door niet alleen te leren van de natuur, maar te functioneren als de natuur, en het wil uiteindelijk regenererend ondernemen. Inmiddels werkt zij als zelfstandige samen met verschillende organisaties die de transitie willen versnellen.

✉ geanne@ziggo.nl

FONS CLAESSEN is projectleider en onderzoeker op het gebied van circulaire economie bij Fontys. Hij is actief bezig met het begeleiden van bedrijven en organisaties bij de transitie naar een circulaire bedrijfsvoering en de koppeling hiervan aan innovatief praktijkgericht onderwijs en onderzoek. Met meer dan twintig jaar ervaring als duurzaamheidsadviseur van het vormgeven van transitieprocessen gericht op verduurzaming, ligt zijn kracht in het verbinden van organisaties en partijen rondom nieuwe duurzame business. Voorheen was hij werkzaam als beleidsadviseur duurzaamheid bij de gemeente Nijmegen en initiator en coördinator van het 'triple helix'-netwerk Power2Nijmegen. In 2017 schreef hij samen met andere auteurs het boek *4'33 time for a circular economy* dat gaat over de mindshift die nodig is om tot een circulaire economie te komen.

✉ f.claessen@fontys.nl

KOEN DITTRICH is lector Circulaire economie aan Hogeschool Rotterdam. Daarnaast is hij als universitair docent verbonden aan Rotterdam School of Management, Erasmus University. Vóór zijn positie bij Hogeschool Rotterdam was hij werkzaam als lector aan Aeres Hogeschool Dronten. Hij is tevens werkzaam geweest als onderzoeker bij TNO en Nyfer. Zijn onderzoek is gericht op circulaire verdienmodellen en dan met name voor het mkb in de metropoolregio Rotterdam. Hij houdt zich binnen dit thema bezig met businessmodelinnovatie, open innovatie, R&D-samenwerking, value-caseanalyse en ketentransitie. Hij schreef over deze thema's diverse papers in wetenschappelijke boeken en tijdschriften, zoals *Industry & Innovation*, *Research Policy*, *Small Business Economics* en *The Journal of Production Innovation Management*. Hij is als copromotor betrokken geweest bij een aantal succesvol afgeronde promotieonderzoeken.

✉ k.dittrich@hr.nl

NIELS FABER is onderzoeker aan de Rijksuniversiteit Groningen (Campus Fryslân) en docent aan de Hanzehogeschool Groningen. In zijn onderzoek concentreert hij zich op de organisatorische aspecten van duurzaamheid en circulaire economie. Dit vertaalt zich in thema's als: nieuwe vormen van organiseren, in het bijzonder de circulaire economie, de transitie die dat met zich meebrengt en het meten van de voortgang in deze. Hij heeft talrijke academische en professionele publicaties gerealiseerd en is coredacteur, samen met Jan Jonker, van een serie onlinecolumns over de circulaire economie en de triple-transitie (klimaatopgave, energietransitie en circulaire economie).

✉ n.r.faber@gmail.com

JAN JONKER is hoogleraar Duurzaam ondernemen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. De afgelopen jaren heeft hij daarnaast de Pierre de Fermat-leerstoel aan de Toulouse Business School in Frankrijk en de wisselleerstoel Emile Francqui aan de Vrije Universiteit Brussel bekleed. Zijn werk richt zich op drie samenhangende thema's: de opkomst van de WEconomy, het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen en transactiesystemen met meer dan geld alleen en 'inclusief bankieren'. Hij schreef met de hulp van heel veel mensen onder andere de bestsellers *Duurzaam denken doen* (2010), *Nieuwe Business Modellen* (2015) en *Circulair organiseren* (2018). De laatste jaren concentreert hij zich met zijn onderzoek steeds meer op de transitievraag die duurzaamheid en circulariteit met zich meebrengen. Hij werkt al jaren samen met Niels Faber aan columns, artikelen en boeken over duurzaamheid, de circulaire economie en transitie.

✉ janjonker@wxs.nl

MONIEK KAMM is docent-onderzoeker bij Saxion UAS, waar zij zich vanuit het lectoraat businessmodels bezighoudt met de koppeling van onderwijs en onderzoek met de organisatievraagstukken die de transitie naar een duurzame, inclusieve samenleving met zich meebrengt. Zij doet promotieonderzoek bij de Nijmegen School of Management (RU) naar strategieontwikkeling binnen regionale netwerken gericht op duurzaamheid. Daarnaast heeft ze ruime ervaring met programmamanagement en projecten rondom duurzame ontwikkeling.

✉ m.a.a.kamm@saxion.nl

IVO KOTHMAN is docent-onderzoeker bij Saxion UAS, waar hij de minor circulaire economie heeft ontwikkeld en lesgeeft in verschillende vakken rondom de circulaire economie (CE), ondernemerschap en businessmodellen. Daarnaast werkt hij als projectleider aan het opzetten van een vak community-CE en een MOOC-CE met vijf andere hbo's binnen Nederland. Eerder heeft Ivo meegewerkt aan het landelijk onderzoek circulaire economie vanuit de Radboud Universiteit en hij is

medeauteur van *Circulair organiseren* (2018). Hij combineert zijn technische inzichten als industrieel ontwerper met ervaring en kennis binnen het economisch domein, om zo te werken aan nieuwe oplossingen voor de circulaire economie.

✉ i.m.h.kothman@saxion.nl

NAOMI MONTENEGRO NAVARRO is consultant circulaire economie en duurzaamheid bij TNO. Haar werk is gericht op de transitie naar de circulaire economie binnen het domein van bouw en infrastructuur, en aan de andere kant op de organisationele kant van de transitie naar de circulaire economie, voornamelijk op het gebied van (duurzame) businessmodellen. De afgelopen twee jaar heeft ze samen met Jan Jonker aan verscheidene projecten en publicaties gewerkt, waaronder *Circulair organiseren: Werkboek voor het ontwikkelen van een circulair businessmodel* en de whitepaper 'Stedelijke businessmodellen'. Daarvoor studeerde zij milieuwetenschappen aan Wageningen Universiteit en Research.

✉ naomi.montenegronavarro@tno.nl

ERIK VAN DEN OORD is eigenaar van Power-ED. Hij is econoom en hij helpt en inspireert ondernemers en ondernemende organisaties op het vlak van leiderschap en duurzame ontwikkeling. Goede ideeën werkt hij uit in een harde en schaalbare businesscase en hij verbindt die met de juiste partners en/of financiers in zijn netwerk. Regelmatig participeert Erik in de bedrijven die hij mee opzet (o.a. KipCaravan). Erik heeft door zijn werk, ervaring en voormalige functie als lid van Provinciale Staten in Brabant een groot bestuurlijk netwerk. Hij schreef met Jan Jonker en anderen de bestseller *Nieuwe Business Modellen: Samen werken aan waardecreatie* (2014) en schreef mee aan *4'33, time for a circular economy* (2017). Met coauteur en compagnon Dave van Schaijk maakt hij vanuit hun bedrijf Power-ED voor het mkb duurzaamheid concreet met een tool die is aangevuld met het Business Model Template (BMT).

✉ erik@power-ed.nl

JOS REINHOUDT werkt bij MVO Nederland aan de Nieuwe Business-agenda, een richtinggevend document dat beschrijft welke doorbraken er moeten plaatsvinden om een duurzame economie te bereiken. Ook voor MVO Nederland ontwikkelde hij de Nieuwe Economie Index (NEx), een indicator die in één cijfer de duurzaamheid van de Nederlandse economie weergeeft. Daarnaast is hij als zzp'er beschikbaar voor onderzoek, onderwijs en advies op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Al tien jaar werkt hij samen met Jan Jonker, onder meer in publicaties over nieuwe business-modellen en hybride bankieren. Momenteel onderzoekt hij in Kenia de mogelijkheden voor klimaatbossen.

✉ jos@reinhoudt.com

DAVE VAN SCHAIJK is eigenaar van Power-ED. Hij is een ondernemer die graag andere ondernemers helpt met het verder doorontwikkelen van hun onderneming. Hij weet ondernemers op een laagdrempelige manier aan elkaar te verbinden. Dave heeft een bancaire achtergrond en ervaring met innovatieprogramma's, onder andere bij Brainport (Metropoolregio Eindhoven). Voor het bankwezen verbetert Dave de kwaliteit van het financieringsproces. Daarnaast investeert Dave in ondernemingen. Hij heeft door zijn werk en ervaring een uitgebreid netwerk opgebouwd. Met coauteur en compagnon Erik van den Oord maakt hij vanuit hun bedrijf Power-ED voor het mkb duurzaamheid concreet met een tool die is aangevuld met het Business Model Template (BMT).

✉ dave@power-ed.nl

MIRELLA SOYER is hoofddocent bij de afdeling International Business en onderzoeker bij het lectoraat Circulaire Economie van het Kenniscentrum Business Innovation van de Hogeschool Rotterdam. Zij coördineert het multidisciplinaire 'fieldlab' circulaire economie en businessinnovatie, van waaruit onderwijs en onderzoek worden georganiseerd met betrekking tot circulaire gebiedsontwikkeling en nieuwe verdienmodellen. Haar onderzoek is gericht op het opschalen van circulaire initiatieven en duurzaam consumentengedrag. Voorheen adviseerde zij multinationals over hun duurzaamheidsprogramma's in Maleisië. Terug in Nederland is zij in 2015 aan de Radboud Universiteit onder supervisie van Jan Jonker gepromoveerd op strategisch maatschappelijk verantwoord ondernemen in opkomende landen.

✉ m.p.n.c.soyer@hr.nl

EGBERT WILLEKES is docent/onderzoeker aan de Haagse Hogeschool en verbonden aan het lectoraat New Finance. Daar doet hij onderzoek naar accounting en control binnen de circulaire economie en maakt hij de vertaalslag van dat onderzoek naar onderwijs. Hij doet met een NWO-promotieonderzoekbeurs voor leraren promotieonderzoek bij de Nijmegen School of Management (Radboud Universiteit) naar het meten van de waarde van duurzaamheid vanuit een accounting-en-controlperspectief. Zijn promotores zijn Koos Wagenveld (Hogeschool Arnhem Nijmegen & Radboud Universiteit) en Jan Jonker. Daarnaast heeft hij twintig jaar praktijkervaring, onder andere als accountant en financieel directeur.

✉ e.j.willekes@hhs.nl

Duurzaam organiseren

Template voor het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen

We zitten midden in een transitie naar een andere, duurzame en meer circulaire samenleving. Voor bedrijven en organisaties betekent dit dat zij zich duurzaam moeten organiseren. Het is geen keuze meer. Dat vraagt om een omslag in hun business- en verdienmodel. Businessmodellen die een positieve impact hebben op mensen, maatschappij en milieu. Dat daadwerkelijk doen vraagt een andere kijk op het organiseren van waardecreatie: van monetaire waarde naar impact die van waarde is. Het *Business Model Template* biedt ondernemers en studenten een gestructureerde aanpak om in het licht van deze ontwikkelingen een passend duurzaam businessmodel te ontwikkelen. Aan de hand van een stappenplan bestaande uit drie fasen en uitgewerkt in tien bouwstenen worden de verschillende onderdelen van het businessmodel vormgegeven. Zo ontstaat stapsgewijs een nieuwe duurzame of circulaire businesspropositie. Daarnaast kan het *Business Model Template* worden gebruikt om bestaande businessmodellen te verduurzamen. Heel veel voorbeelden, bronnen en verwijzingen maken dit een echt werkboek.

Het *Business Model Template* is het resultaat van jarenlang onderzoek. Het is uitgebreid getest in het onderwijs en de praktijk.

GEANNE VAN ARKEL

FONS CLAESSEN

KOEN DITTRICH

NIELS FABER

JAN JONKER

MONIEK KAMM

IVO KOTHMAN

NAOMI MONTENEGRO NAVARRO

ERIK VAN DEN OORD

JOS REINHOUDT

DAVE VAN SCHAIJK

MIRELLA SOYER

EGBERT WILLEKES

