

» **EXPLODED VIEW WORKSHOP 1**
**COLLABORATIVE BUSINESS MODELLING FOR THE VALUE
NETWORK**



› **INHOUDSOPGAVE**

- **INTRODUCTIE** **14.00-14.15**
- **DE KETEN IN BEELD** **14.15-15.15**
- **PAUZE** **15.15-15.30**
- **SAMENWERKING** **15.30-16.15**
- **BESLISSING MAKERS** **16.15-16.45**
- **NEXT STEPS** **16.45-17.00**

› INTRODUCTIE

KORTE WORKSHOP MET ALS DOEL AAN HET DENKEN TE ZETTEN EN TE INSPIREREN

- Hoe ga jij je impact vergroten?
- Startpunt: jullie hebben al een goed beeld van jullie business model, waarde propositie etc.



› INTRODUCTIE

IMPACT MAKEN VEREIST SCHALING VAN JE INNOVATIE

- Is jouw business model geschikt voor schaling?
- Is je netwerk klaar voor die schaling?



› INTRODUCTIE

EEN GOED BUSINESS MODEL IS NOG BELANGRIJKER VOOR DUURZAAMHEIDSINNOVATIES

- Je wilt 'business-as-usual' vervangen
- Je biedt een oplossing voor een probleem wat nog niet door iedereen gevoeld (of erkend) wordt
- Je business model moet dit compenseren → **je hebt je waardeketen nodig!**



› INTRODUCTIE

ER ZIJN VERSCHILLENDE MANIEREN VAN SCHALEN

Increasing the offering's number of beneficiaries		Expanding the offering's social impact		Increase income generated	
Market penetration	Market development	Product development	Diversification	Increase income per revenue stream	Diversifying revenue streams
Replication	Geographical expansion	Continuous improvement	New activities	Efficiency of organization	Diversifying sources of grants
Diffusion model	Partnerships	Technology introduction	New services	Increasing productivity	Strategy for different levels of poverty
Increasing operations	New customer market	Incremental improvements	Horizontal diversification	Monetizing outputs	Two streams of customers
Driving demand	Community outreach		New products		Integrating services and research
Franchising	Umbrella-brand marketing				

- Veel hiervan vereisen samenwerking binnen en buiten je huidige keten
- Maar wat is je huidige keten?

› DE KETEN IN BEELD

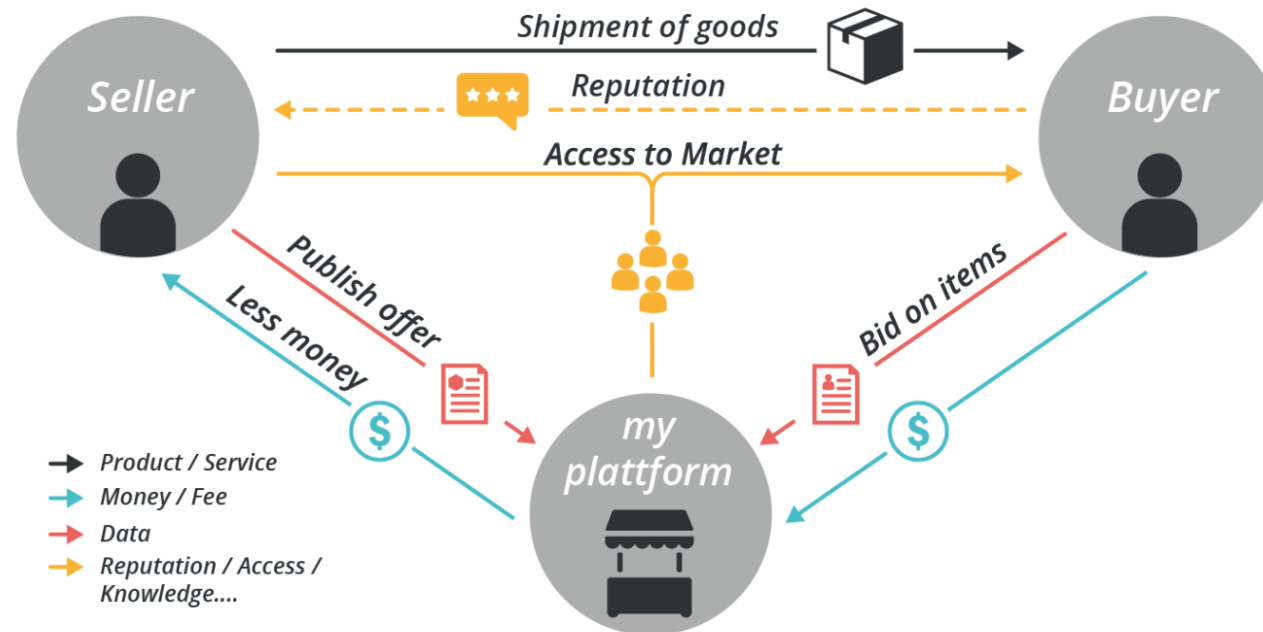
MET WIE CREËREN WE WAARDE EN HOE IS DAT VERDEELD?

- › Om constructief en structureel te kunnen samenwerken is het belangrijk zicht te hebben op:
 - › Wie er in je keten zit – met wie is samenwerking van belang?
 - › Welke transacties vinden er plaats tussen deze partijen in de keten (met andere woorden, welke waardes worden er gecreeerd?)
- › Uitwerken aan de hand van twee oefeningen



› OEFENING 1: VISUALISATIE VAN DE WAARDEKETEN

- › Visualiseer eerst de partijen in je keten
- › Werk daarna de transacties tussen deze punten in de keten uit: producten, geld, maar ook minder meetbare zaken zoals bijvoorbeeld kennis over de markt of toegang tot apparatuur
- › 10+5 minuten

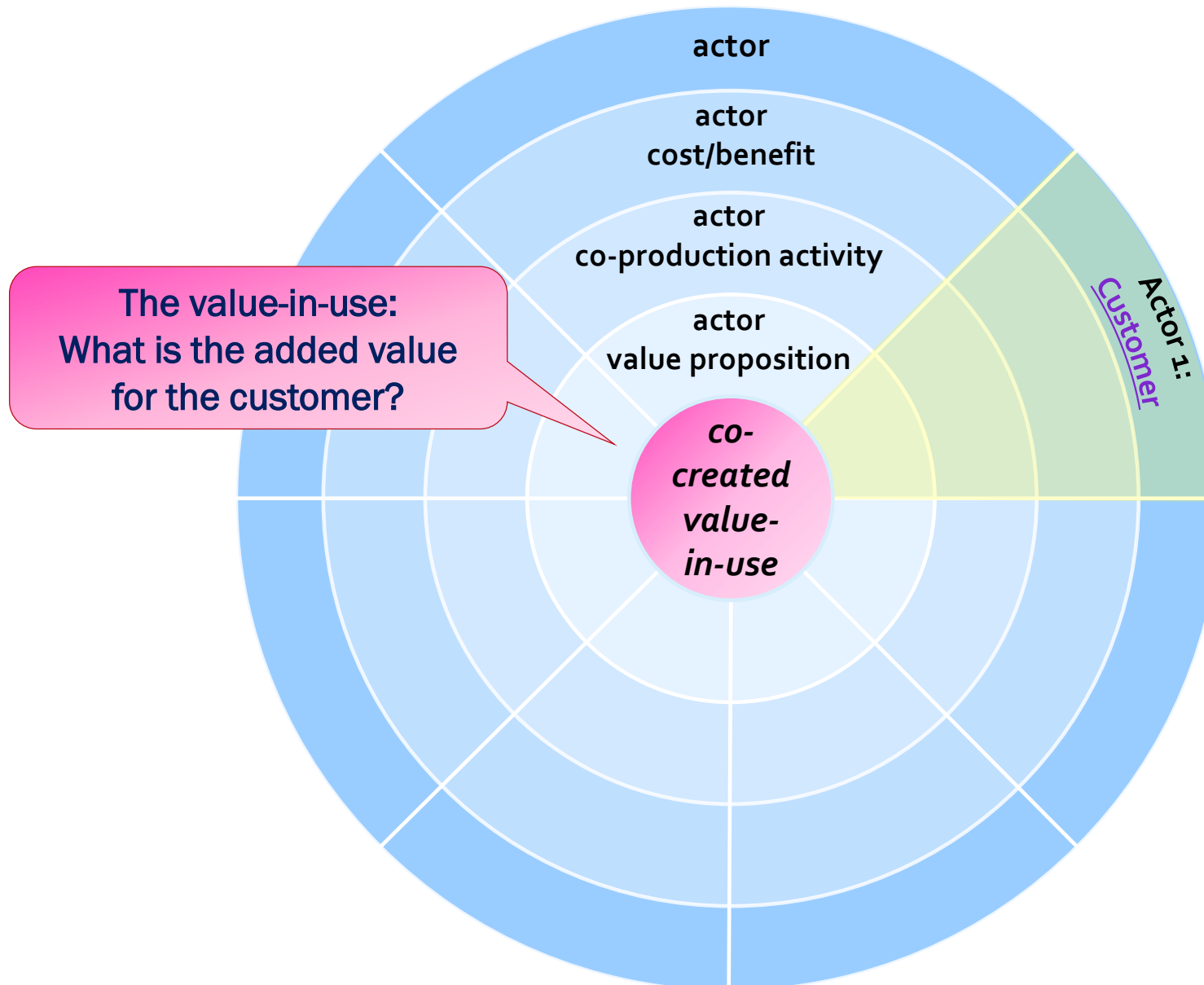


› OEFENING 2: BUSINESS MODEL RADAR

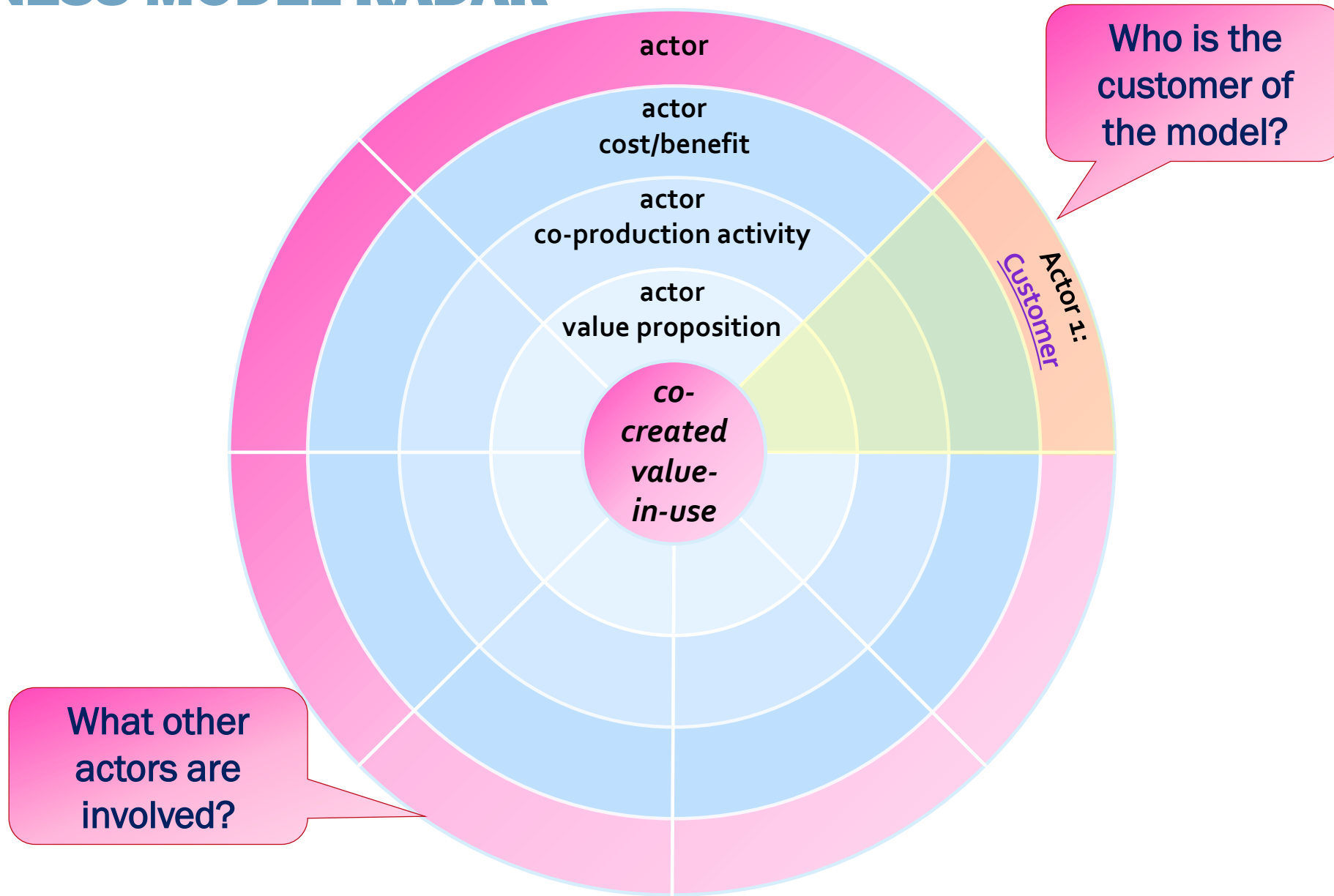
HOE WORDT DE CENTRALE WAARDEPROPOSITIE GEREALISEERD?

- › Nu je in kaart hebt gebracht welke partijen en transacties er in je keten zitten, kunnen we een stap verder gaan.
 - › Welke gezamenlijke waardepropositie brengt dit netwerk van partijen naar de eindklant, en wat betekent dat voor elke betrokken partij?
 - › Zijn de kosten en baten van het leveren van de waardepropositie gelijk verdeeld, of is het belangrijk de waardepropositie te herontwerpen voor een betere balans? Wat is daarvoor nodig?
- › Het beantwoorden van deze vragen doen we door het invullen van de *Business Model Radar*, een raamwerk waarmee een gezamenlijke waardepropositie in kaart gebracht kan worden
 - › Anders dan bijvoorbeeld het BMC, wat rondom de individuele organisatie is ontworpen
 - › Helpt je vooraf na te denken over de mogelijke voors en tegens voor elke partij t.a.v. de waardepropositie

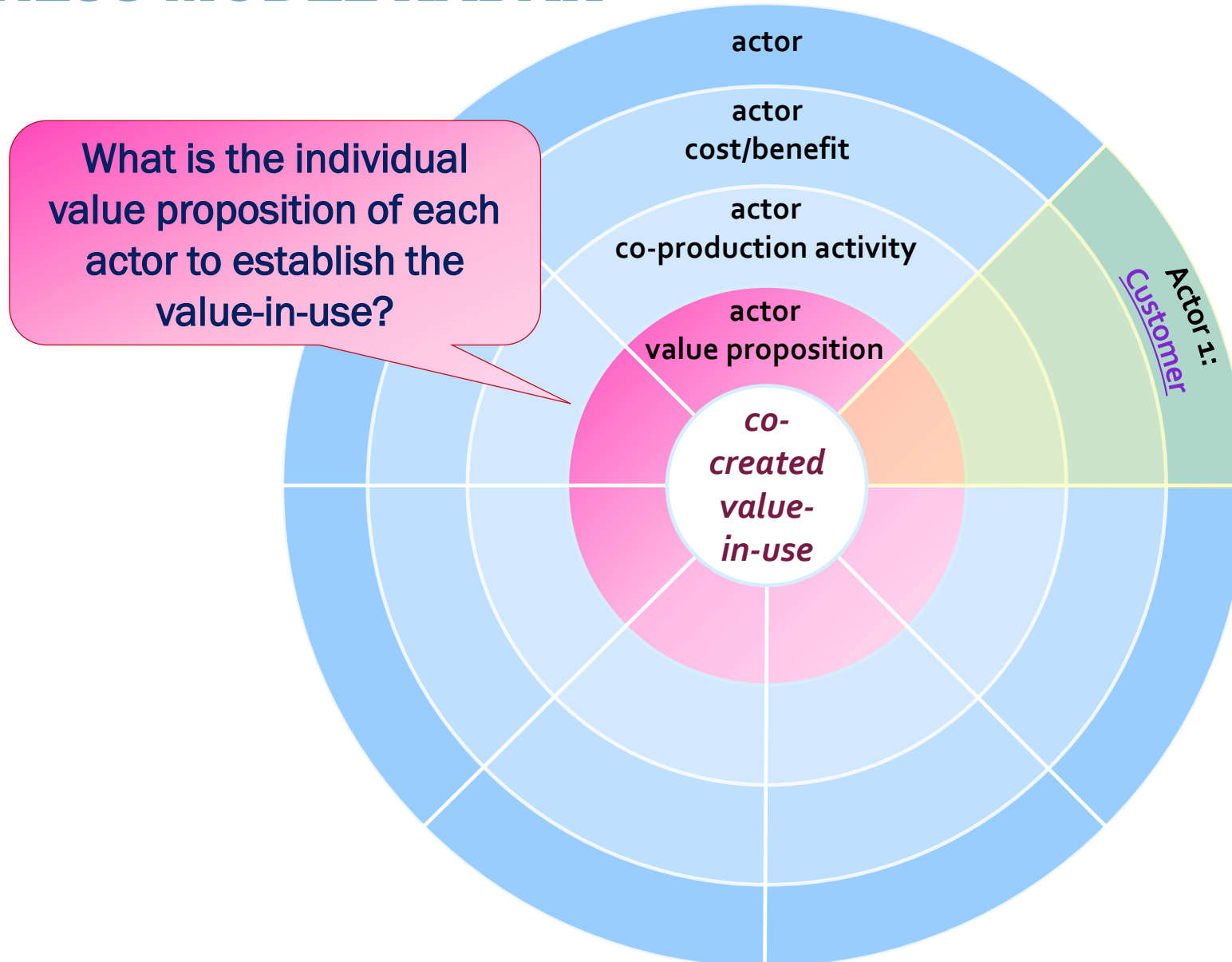
› BUSINESS MODEL RADAR



› BUSINESS MODEL RADAR

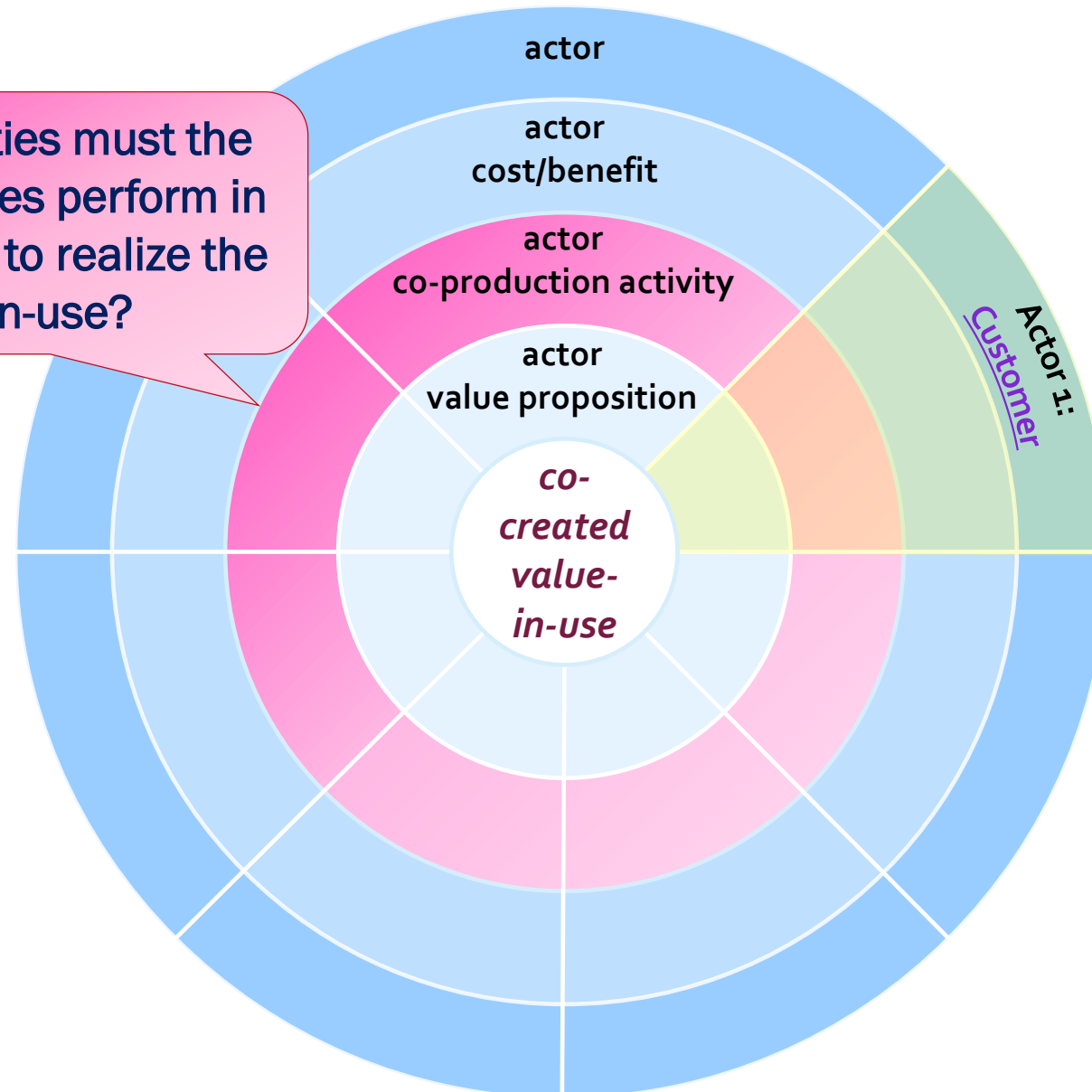


› BUSINESS MODEL RADAR



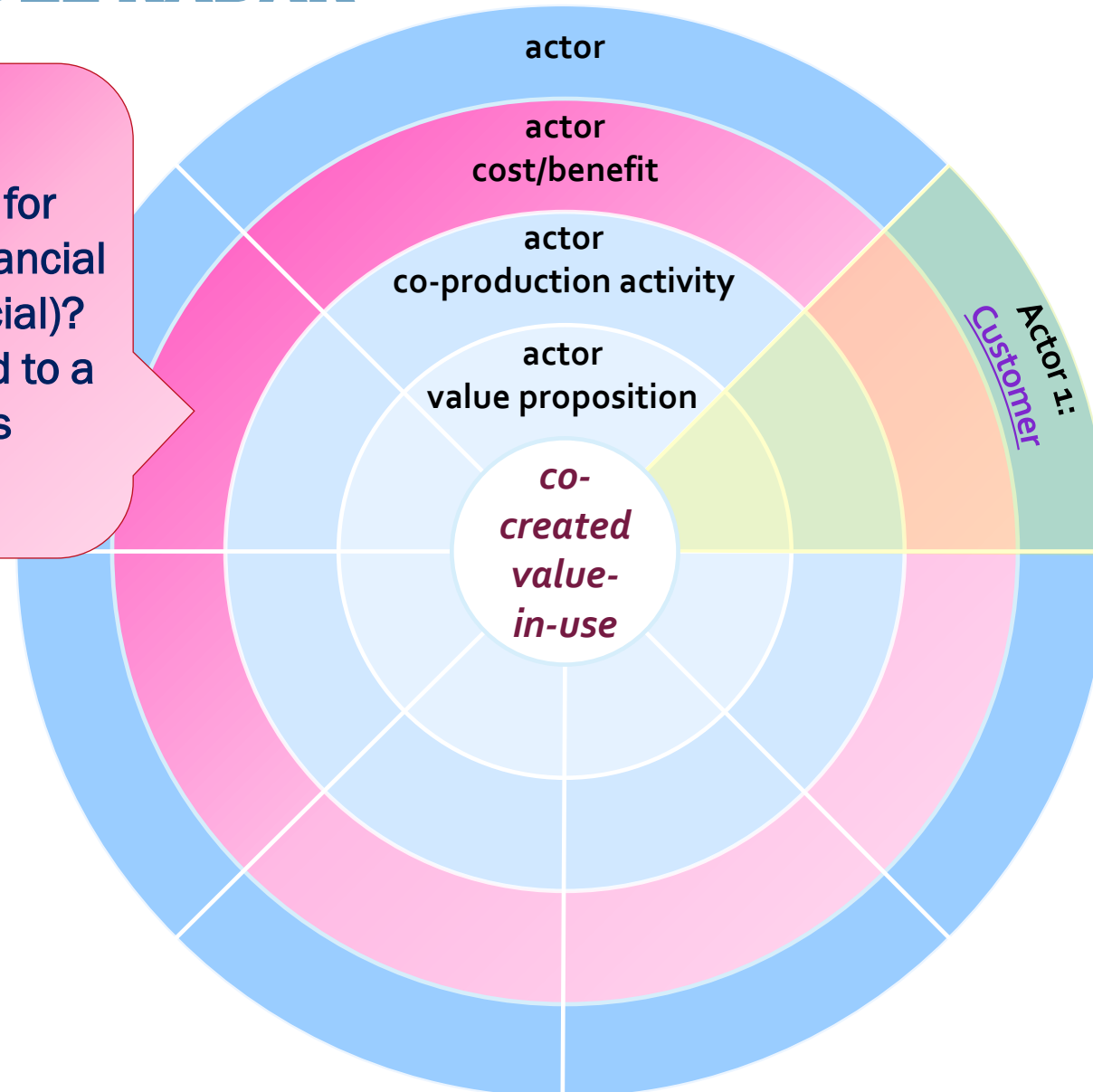
› BUSINESS MODEL RADAR

Which activities must the network parties perform in collaboration to realize the value-in-use?

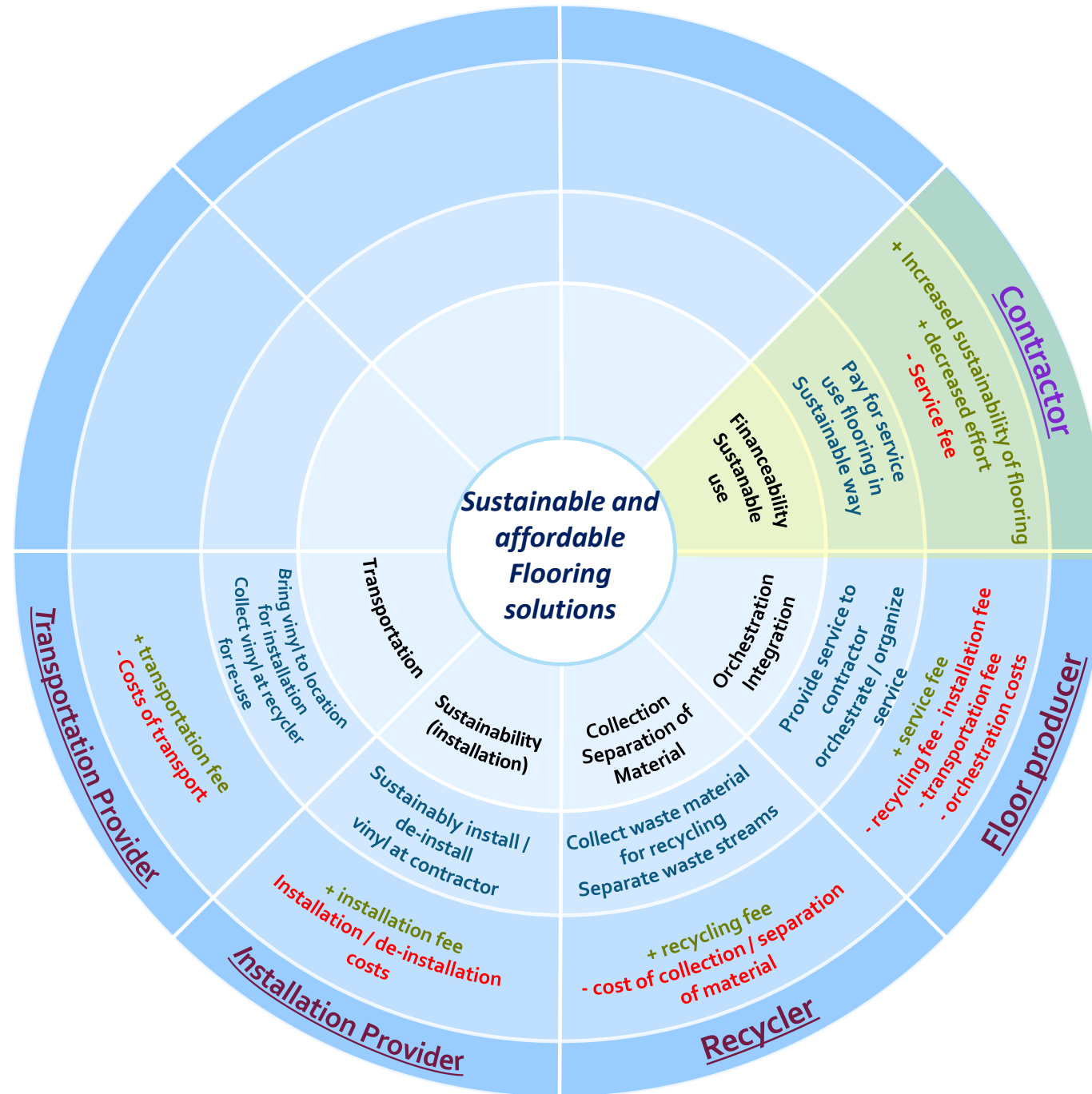


› BUSINESS MODEL RADAR

- What are the costs/benefits for each actor (financial and non-financial)?
- Does this lead to a viable business network?



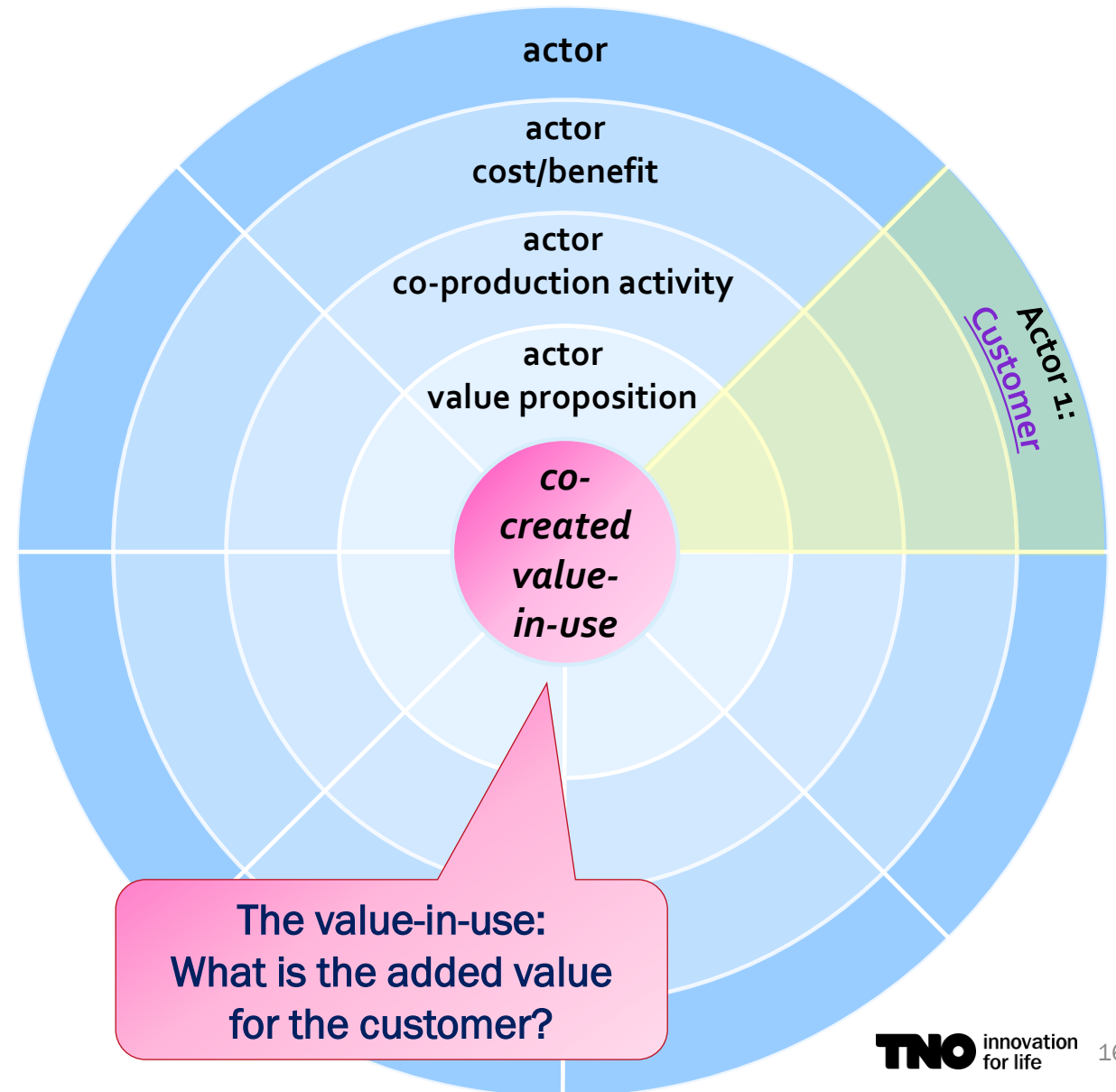
EXAMPLE



› AAN DE SLAG!

BUSINESS MODEL RADAR

- › Gebruik de actoren en de geïdentificeerde transacties uit de vorige oefening
- › Formuleer een antwoord op de volgende vragen:
 - › Welke gezamenlijke waardepropositie brengt dit netwerk van partijen naar de eindklant, en wat betekent dat voor elke betrokken partij?
 - › Zijn de kosten en baten van het leveren van de waardepropositie goed genoeg verdeeld, of is het belangrijk de waardepropositie/ het netwerk te herontwerpen voor een betere balans?
 - › Zo ja, wat is daarvoor nodig?
- › 25 minuten



› **NAAR SAMENWERKING OVER DE KETEN**

BOUWEN AAN JE GEZAMENLIJKE BUSINESSMODEL

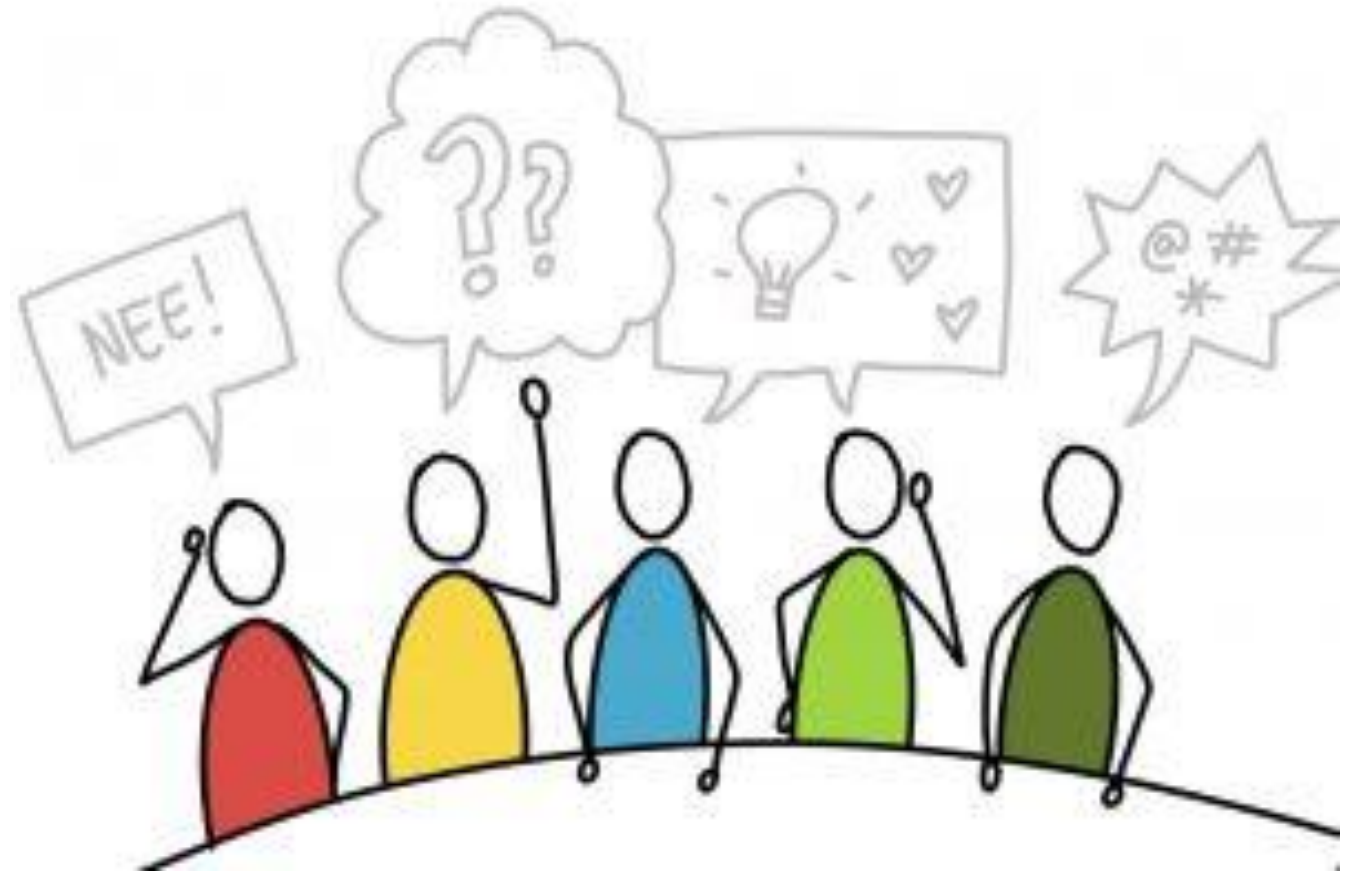
- › Wanneer duidelijk is dat het realiseren van de waardepropositie voldoende baten oplevert (dus interessant is voor alle benodigde partijen én de klant), dan heeft het zin om met deze partijen structurele samenwerking op te zetten.
- › Hoe organiseer je dat? Onderwerp voor na de pauze



› **SAMENWERKING**

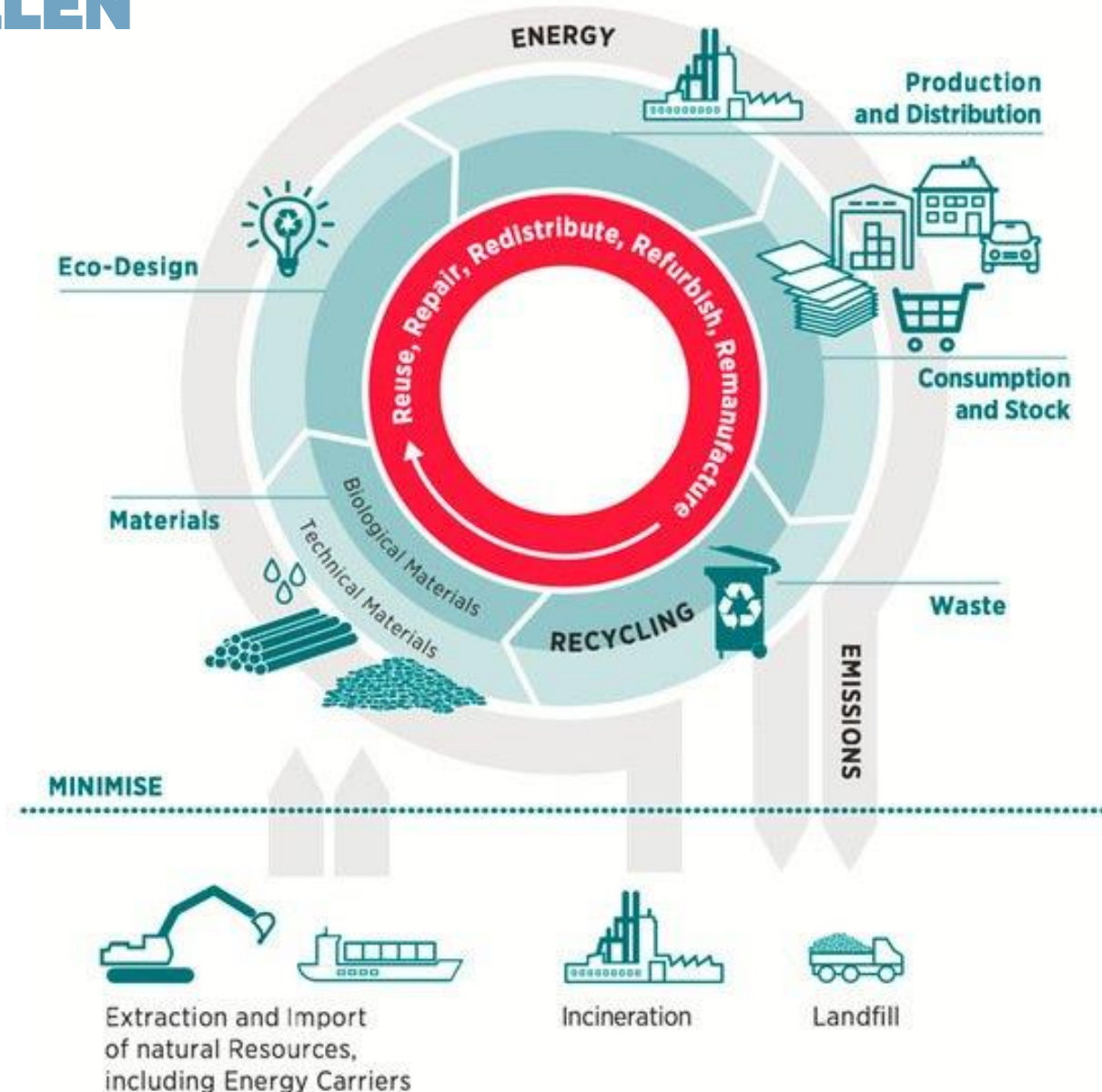
HOE KAN IK IMPACTVOL SAMENWERKEN BINNEN MIJN WAARDENETWERK?

- Business model typen en kracht
- Vormen van samenwerken
- Vormen van organiseren



› CIRCULAIRE BUSINESS MODELLEN MEER DAN ALLEN BIOBASED MATERIALEN

- Vervanging technische grondstoffen door biobased, vereist nog steeds nadenken over impact
- Hoe gaat je klant met onderhoud om, om levensduur te verlengen?
- Wat gebeurt er na de end-of-life?
- Andere typen business modellen mogelijk!



TYPES CIRCULAIRE BUSINESSMODELLEN

› Klassieke businessmodellen in de bouw zijn vaak enkel product georiënteerd

ANDERS ONTWERPEN

- Design-for-dissassembly
- Substitutie (andere grondstoffen; biobased, secundair, etc.)

OPTIMAAL GEBRUIKEN

- Levensduurverlenging (repareren, service contracten)
- Product-as-a-service
- Deelplatforms
- Marktplaatsen

WAARDE TERUGHALEN

- Herbestemmen (tweedehandsverkoop)
- Refurbishen
- Re-/upcyclen reststromen, elementen of producten

DE KRACHT VAN EEN BUSINESS MODEL



1. Switching Costs.

How easy or difficult is it for customers to switch to another company?



2. Recurring Revenues.

Is every sale a new effort or will it result in quasi-guaranteed follow-up revenues and purchases?



3. Earnings vs. Spending.

Are you earning revenues before you are incurring costs?



4. Game-changing Cost Structure.

Is your cost structure substantially different and better than those of your competitors?



5. Others Who Do the Work.

How much does your business model get customers or third parties to create value for you for free?



6. Scalability.

How easily can you grow without facing roadblocks (e.g., infrastructure, customer support, hiring)?



7. Protection from Competition.

How much is your business model protecting you from your competition?



› SAMENWERKING

ER ZIJN VERSCHILLENDE REDENEN OM SAMEN TE WERKEN

Joint Learning

- Leren van elkaar om eigen propositie te versterken
- Vrijblijvende vorm van samenwerken

Resource Sharing

- Delen van middelen zoals infrastructuur, grondstoffen of data
- Gebruik maken van elkaars krachten, niet wiel zelf uit hoeven vinden

Finance Alignment

- Business case zelf niet rond, of elkaar nodig om te investeren, risico individueel te groot
- Zeer intensieve vorm van samenwerking en vereist formalisatie

› SAMENWERKING

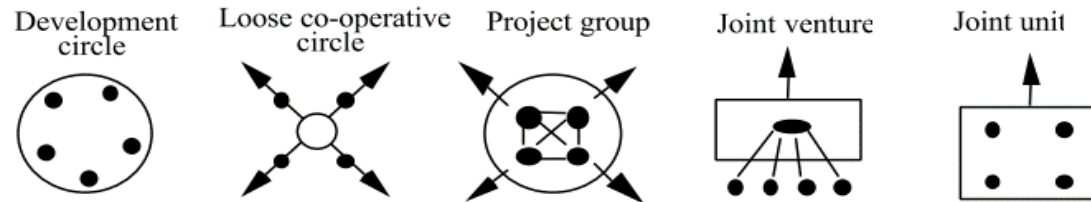
VERSCHILLENDE INTENSITEITEN VAN SAMENWERKING

WAT PAST BIJ JULLIE RELATIE? NIET MET ELKE ACTOR WERK JE OP DEZELFDE MANIER SAMEN

- **Networking** beperkt zich tot het delen van ervaringen en het uitwisselen van informatie tot wederzijds voordeel;
- **Coordination** omvat het delen van ervaringen en het uitwisselen van informatie tot wederzijds voordeel, alsmede het op elkaar afstemmen van activiteiten om efficiëntere resultaten te bereiken;
- **Cooperation** behelst niet alleen het delen van ervaringen, het uitwisselen van informatie en het op elkaar afstemmen van activiteiten, maar ook het delen van middelen om compatibele doelstellingen te bereiken;
- **Collaboration** wordt gedefinieerd als een proces waarin entiteiten informatie, middelen en verantwoordelijkheden delen om gezamenlijk een activiteitenprogramma te plannen, uit te voeren en te evalueren teneinde een gemeenschappelijk doel te bereiken.

› SAMENWERKING

VERSCHILLENDE VORMEN VAN SAMENWERKING



development circle	Regular and purposeful meetings are held between entrepreneurs, meant for learning and knowledge transfer. In this form there are no strategic aims, and there is no financial commitment required.
loose cooperative circle	Firms share a common resource, but do not run a joint business (contract bonds are loose).
project group	A project group, usually build for one occasion, aims at developing a joint business by combining the complementary resources and skills of partners. Activities take place on a higher strategic level.
joint venture (special purpose vehicle)	A jointly owned company, which allows for firms to find and seize new business opportunities together and share risks.
joint unit	The most formal and tight form in which participants set up a new company, place themselves inside it and allow their own images as independent companies to fade

› **SAMENWERKING**

OEFENING/PRAATPLAAT

REFLECTEER OP DE BUSINESS MODEL RADAR, EN BEANTWOORD:

- Zijn er andere typen business modellen die bij je passen, waarom wel of waarom niet?
- Met welke partij heb je wat voor type samenwerking? Met wie zou je meer willen of moeten samenwerken in het licht van schaling?
- Hoe zou je die samenwerking willen organiseren? Losjes of heel formeel, wat heeft jouw product nodig?
- Presenteer inzichten/reflectie aan de groep!

› **BESLISSINGMAKERS**

- › Vorige delen gingen over waardeketen en propositie en over samenwerkingen
- › Nu focus op samenwerken tussen startups en grote bedrijven
- › Grote organisaties zien het belang van startups
- › Maar: samenwerking tussen grote organisaties en startups is niet eenvoudig.

› TOTAAL VERSCHILLENDE WERELDEN DIE ELKAAR HARD NODIG HEBBEN



Grote organisaties hebben toegang tot de markt en kunnen activiteiten op grote schaal uitvoeren, maar

- Grote organisaties doen lang over besluitvorming
- Grote organisaties hebben een bestaande business te verdedigen
- Grote organisaties hebben grote markten nodig om enthousiast te worden
- Grote organisaties moeten startup-ecosystemen creëren of erbij aansluiten

Met welke waardepropositie kan ik startups aantrekken?

(Hoe) kan ik erop vertrouwen dat de startup en hun technologie doen wat ze beloven?

Hoe krijg ik samenwerking met startups verankerd in onze strategie? Hoe creëer ik commitment op board level?



Startups zijn flexibel en brengen nieuwe innovaties

- Startups beslissen snel en soms is er nog niet één duidelijke visie
- Startups hebben geen nalatenschap, dat maakt hen snel en onverschrokken
- Startups willen schalen en niet (te snel) vast zitten aan 1 organisatie
- Startups hebben een keuze bij welke ecosyste(e)m(en) aan te sluiten

Waarom nemen grote organisaties besluiten ZO LANGZAAM?

Zal de grote organisatie mijn idee stelen? Kan ik hen wel vertrouwen of moet ik al vroegtijdig IP-afspraken maken?

Wat is mijn toekomst als de grote organisatie van strategische richting verandert?

› GROTE BEDRIJVEN WORDEN TEGENGEHOUDEN DOOR HUN HUIDIGE MANIER VAN BEDRIJFSVOERING

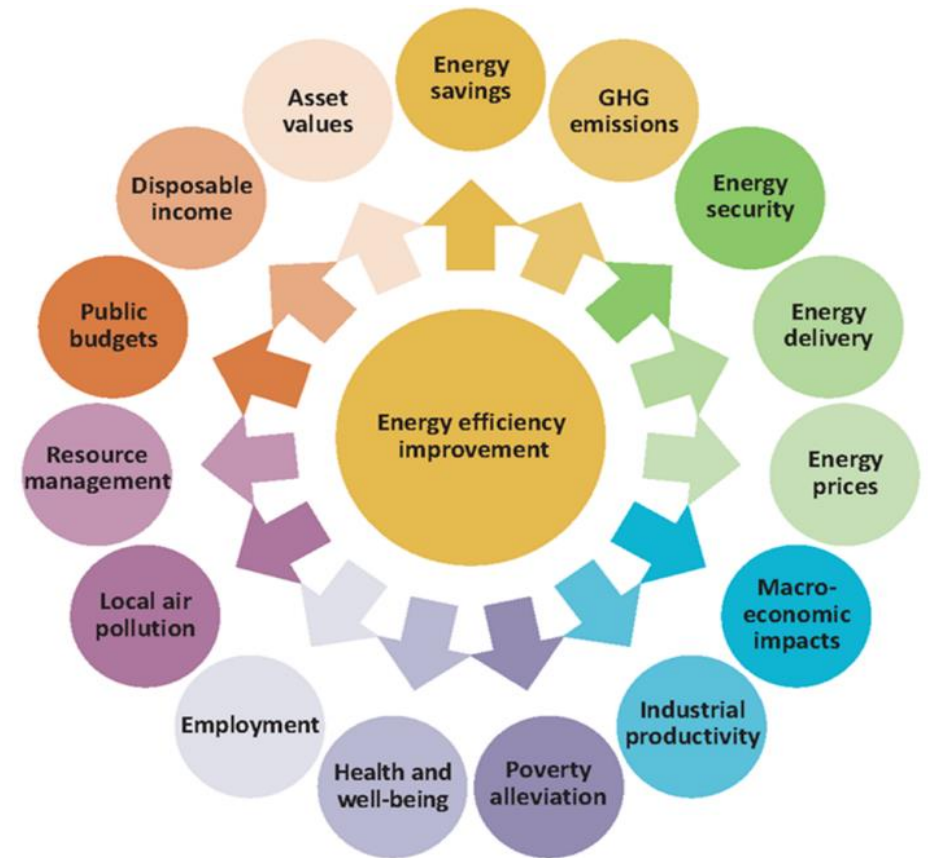
- De oplossing die jij biedt is in competitie met alle andere oplossingen waar een groot bedrijf uit kan kiezen
- Het is daarom belangrijk dat je als bedrijf precies aanbiedt wat een pijnpunt is voor de partij met wie je wil samenwerken.



› WAT VOOR VOORDELEN HEEFT MIJN BEDRIJF

Welke voordelen zijn er nog meer als je hier breed naar kijkt?

Bijvoorbeeld vooruitlopen op wet en regelgeving -> duurzaamheid wordt belangrijker

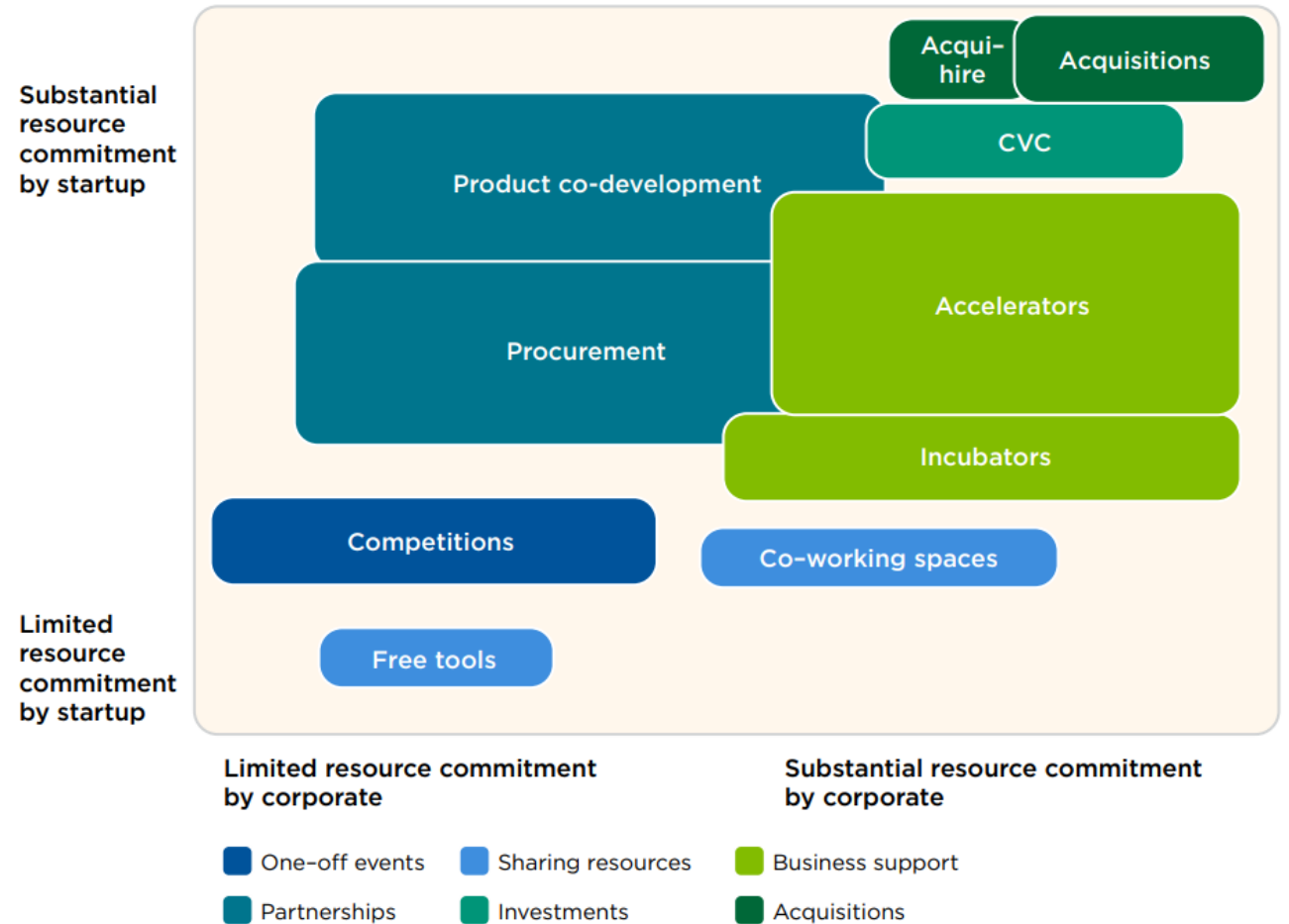


Ryan, L., & Campbell, N. (2012). Spreading the net: the multiple benefits of energy efficiency improvements.

› VORMEN VAN INTERACTIE

Er zijn verschillende type middelen die je zou kunnen aanbieden en die je van een ander bedrijf zou willen krijgen

- Financiën
- Tijd
- Producten
- Andere middelen (zoals markt toegang)



Mocker, V., Bielli, S. & Haley, C. WINNING TOGETHER A GUIDE TO SUCCESSFUL CORPORATE-STARTUP COLLABORATIONS

› OEFENING

- Voordelen
- Business model radar

› **NEXT STEPS**

WAT HEBBEN JULLIE VAN ONS NODIG OM VERDER TE GROEIEN?

WAT WE KUNNEN BIEDEN:

- Een-op-een follow-up (online) gesprekken voor verder ondersteuning
- Volgen van de andere workshops rondom 'business-as-usual' en product vermarkting
-



› **BEDANKT VOOR
UW AANDACHT**

TNO innovation
for life

› **BENODIGDHEDEN**

REGELEN:

- Post-its, stiften
- Business Model Radar op A3 printen

