

## VERDIEPING

Kluwermanagement.nl

Artikelcode: 0049

# Van idee naar succesvolle samenwerking

## Freeband Business Blauwdruk Methode

Timber Haaker, Henny de Vos en Marc Steen

De geschiedenis leert dat slechts de helft van de samenwerkingsinitiatieven voor innovatieprojecten op langere termijn levensvatbaar is. Oorzaken van mislukking zijn onder andere de verschillen in doelstellingen, strategieën en culturen van de partners. Daarom is de ontwikkeling van een levensvatbare businessmodel voor een innovatieve dienst of product een voorwaarde voor commercieel succes. Van belang bij het ontwikkelen van een businessmodel is het vinden van een goede balans tussen de technische mogelijkheden, de behoeften van de gebruikers, een effectieve realisatie en de financiële haalbaarheid. De Freeband Business Blauwdruk Methode ondersteunt dit afwegingsproces en geeft een handleiding voor het ontwerp van businessmodellen. Het is een praktische aanpak voor een (creatieve) sessie waarin mensen uit verschillende disciplines of uit verschillende organisaties samenwerken.

Innovatieve technologie is geen garantie voor commercieel succes. Met name tijdens de internethype, die zijn hoogtepunt kende in de jaren 1998 en 1999, is er veel kapitaal vernietigd door de financiering van bedrijven en diensten die gebaseerd waren op gebrekkige businessmodellen. Een goed doordacht model is daarom essentieel voor elke succesvolle samenwerking, voor starters én voor grote gevestigde ondernemingen.

Om een dienst succesvol in de markt te zetten is steeds vaker samenwerking tussen gespecialiseerde bedrijven (of bedrijfsonderdelen) noodzakelijk. Het ontwerpen van een goed businessmodel, waarin alle partijen zich herkennen, is niet eenvoudig. Daarom is een gestructureerde aanpak, waarbij vanuit verschillende invalshoeken een uitgebalanceerd businessmodel wordt ontworpen van levensbelang. We illustreren dit

aan de hand van het volgende (fictieve) voorbeeld.

### Voorbeeld ontwikkeling businessmodel

#### *Idee voor een dienst*

Een ondernemer heeft het idee om een dienst te ontwikkelen die dagjesmensen in Drenthe op een innovatieve manier langs de Hunebedden leidt. Met deze nieuwe dienst kunnen toeristen zelf een route samenstellen langs de Drentse hunebedden en ook automatisch informatie ontvangen over bezienswaardige locaties, dit ter vervanging van de papieren reisgids. Daarvoor is een gepersonaliseerde applicatie op een mobiel toestel met GPS (*Global Position System*) nodig.

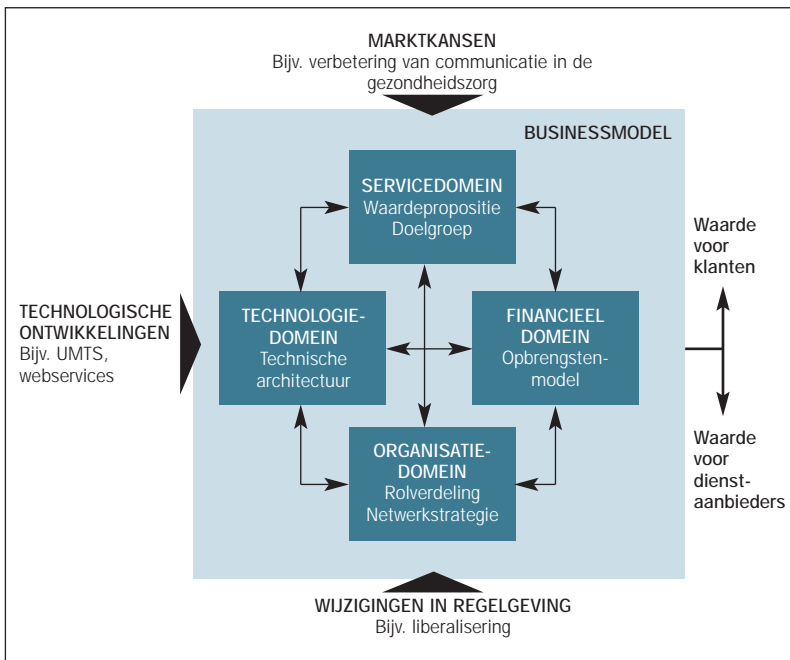
De vraag is of een dergelijke dienst levensvatbaar is. Daarom besluit de ondernemer een businessmodel te ontwerpen om de haalbaar-

Dr.ir. T.I. Haaker is onderzoeker bij het Telematica Instituut.  
timber.haaker@telin.nl

Dr. H. de Vos is onderzoeker bij het Telematica Instituut.  
henny.devos@telin.nl

Ir. M.G.D. Steen is onderzoeker bij TNO Telecom.  
m.g.d.steen@telecom.tno.nl

Allen doen onderzoek naar waardecreatie in netwerken van bedrijven.



Figuur 1. De vier invalshoeken voor een FBBM-businessmodel in het STOF-model

heid van de dienst te onderzoeken. Zijn eerste stap is om de doelgroep van de dienst te omschrijven.

### Doelgroep

Het blijkt dat actieve senioren die enkele dagen in Drenthe verblijven een belangrijke doelgroep is. Deze groep maakt graag tochtjes in de auto langs Drentse bezienswaardigheden. De ondernemer denkt dat de groep behoefte heeft aan een gepersonaliseerde route, echter de meeste senioren hebben geen geavanceerd mobiel toestel in hun bezit. Dit heeft invloed op de manier waarop de dienst wordt vormgegeven en de technologie die wordt gebruikt.

### Welke dienst past bij deze doelgroep?

De ondernemer wil de dienst verspreiden via de VVV's, aangezien deze van oudsher worden gezien als betrouwbare leveranciers van toeristische informatie tegen redelijke prijzen. De persoonlijke auto toer langs de hunebedden wordt aangeboden onder de slogan 'Hunebed & Breakfast'. De dienst wordt aangeboden op een eenvoudig te bedienen mobiel toestel (PDA) met GPS, te huren bij de grotere VVV-kantoren en op meerdere plekken achter te laten. De dienst geeft onder andere route en toeristische informatie gebaseerd op de huidige locatie. Daarnaast krijgen gebruikers informatie van

adverteerders, bijvoorbeeld over horecalocaties of winkels langs de route, eventueel aangevuld met bijzondere aanbiedingen voor 'Hunebed & Breakfast'-gebruikers. De meerwaarde ten opzichte van papieren gidsen is dat de informatie up-to-date en locatie specifiek is en de dienst biedt allerlei multimediagemogelijkheden zoals foto's, filmpjes en audio.

### Financiële haalbaarheid

De toerist betaalt de VVV een vast bedrag per dag van 6 euro voor 'Hunebed & Breakfast'. Dit bedrag wordt zo laag mogelijk gehouden, omdat de dienst moet concurreren met papieren routes en reisgidsen. Adverteerders, zoals horeca-eigenaren, betalen voor het plaatsen van hun advertenties. Tot slot worden de applicatieontwikkelaar en de hardwareleverancier betaald. De content providers vinden het een charmant initiatief en verlangen geen vergoeding voor het leveren van de informatie. Zij zien vooral voordelen in het vergroten van hun naamsbekendheid of imago door aan de dienst mee te werken.

### Blauwdruk met FBBM

De blauwdruk, zoals gedeeltelijk hierboven geïllustreerd, is een ruwe schets van een businessmodel, volgens de Freeband Business Blauwdruk Methode (FBBM). FBBM gebruikt vier invalshoeken voor de praktische uitwerking van een businessmodel, het zogeheten STOF-model (zie figuur 1). Hierin beschrijft het Servicedomein het dienstconcept, de doelgroep en de waardepropositie die de samenwerkende organisaties willen aanbieden. Het Technologic domein beschrijft de technische functies en architectuur die nodig zijn voor het realiseren van die waardepropositie. Het Organisatiedomein beschrijft de afspraken over de rolverdeling en de samenwerking tussen de organisaties om die waardepropositie te leveren. Het Financieel domein vormt de 'bottom line' van het businessmodel. Het beschrijft de kosten, opbrengsten, investeringen en risico's, en afspraken hoe deze te verdelen tussen de samenwerkende organisaties. De invulling van de vier domeinen samen vormt uiteindelijk een blauwdruk voor het businessmodel.

In de FBBM wordt expliciet gezocht naar een levensvatbare balans tussen (conflicterende) eisen in de verschillende domeinen en belangen van de samenwerkende organisaties.

### Resultaten van een FBBM

Een typische FBBM-toepassing is de 'quick scan', waar in een creatieve sessie van ongeveer twee uur een eerste schets van een businessmodel wordt verkregen. De resultaten die hiermee worden bereikt worden hierna toegelicht.

Het *Service*domein staat centraal bij het ontwerpen van het businessmodel, in het bijzonder de waarde voor de klant. Het resultaat voor dit domein in een FBBM-sessie is een duidelijke omschrijving van de klant, wat de dienst of het product voor de klant doet, en waarom de klant deze zou willen kopen en gebruiken. Daarnaast wordt de dienst afgezet tegen alternatieve diensten en de unieke onderscheidende voordelen benoemd. Een belangrijk resultaat is de slogan voor de dienst, bijvoorbeeld 'Hunebed & Breakfast'. Een 'walk through' voor de dienst maakt de invulling van het service-domein compleet.

Binnen het *Organisatie*domein worden de activiteiten, rollen en partners vastgesteld die nodig zijn om de dienst of het product aan te kunnen bieden aan de klant. Het uiteindelijke resultaat van dit domein is het waardeweb, waarin schematisch alle partners en hun onderlinge relaties zijn weergegeven. Figuur 2 geeft een voorbeeld van een waardeweb voor Hunebed & Breakfast, waarin de initiatiefnemer de rol van content aggregator en dienst-aanbieder op zich neemt. De pijlen geven weer wie diensten aan wie levert.

Veel nieuwe diensten worden elektronisch aan de klant geleverd of leunen op een andere manier zwaar op de technologie, bijvoorbeeld mobiele diensten. In het *Technologie*domein wordt een schets gemaakt van de benodigde technologie. Het doel is een idee te krijgen van de realisatiemogelijkheden van de dienst en de daarbij horende kosten.

In het *Financieel domein* worden alle kosten en baten op een rijtje gezet en verdeeld over de partners. Er wordt een eerste indruk gegeven van de financiële winstgevendheid van een dienst. Mocht men niet tevreden zijn hierover, dan kan het noodzakelijk zijn het ontwerp van de dienst aan te passen of te onderzoeken of er andere (niet-financiële) redenen zijn om de dienst te willen exploiteren, zoals leerervaringen of synergievoordelen.

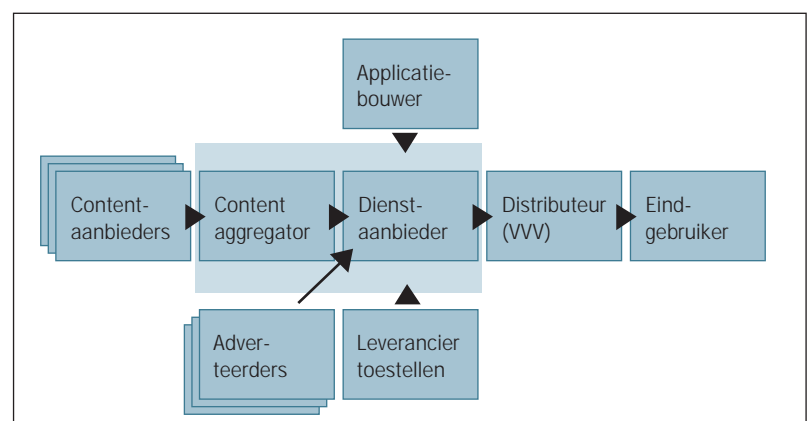
### Toegevoegde waarde van FBBM

De methode is diverse malen in de praktijk gebruikt bij het doorlichten van verschillende diensten. Diensten die centraal stonden in de sessie waren zeer divers, bijvoorbeeld ondersteuning van chronische patiënten met een eigen zorgbudget of een mobiele bereikbaarheidsdienst voor ondersteuning van communicatie tussen collega's.

De toegevoegde waarde van FBBM blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat veel geld bespaard werd door de marktintroductie van een dienst uit te stellen, omdat een levensvatbaar businessmodel niet ontworpen kon worden. De kracht van FBBM ligt ondermeer in het in balans brengen van een businessmodel. Zo wordt voor Hunebed & Breakfast een dienst ontworpen met daarbij een technologische oplossing die precies bij de gekozen doelgroep past. Een andere doelgroep, bijvoorbeeld jonge gezinnen, had een ander ontwerp opgeleverd; misschien waren er dan spelelementen toegevoegd en kon de dienst worden gedraaid op de mobiele telefoon van de gebruikers.

Een ander voordeel van FBBM is dat het rich-

Figuur 2. Het waardeweb voor Hunebed & Breakfast



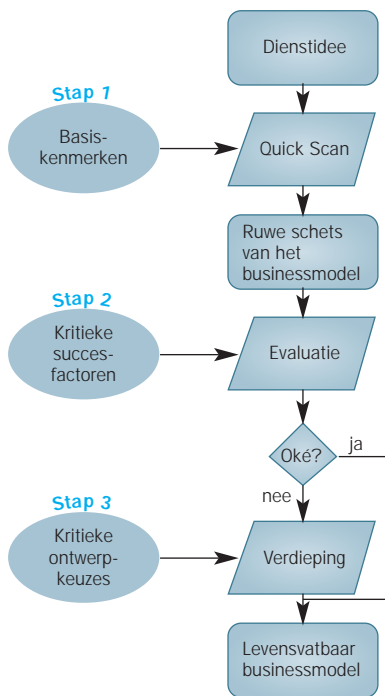
## Freeband Business Blauwdruk Methode

De Freeband Business Blauwdruk Methode (FBBM) is te gebruiken door iedereen die een idee voor een dienst of product verder wil uit-

werken naar een realiseerbaar businessmodel. De methode wordt ingezet in een vroeg stadium van de ontwikkeling van de dienst, bijvoorbeeld om de levensvatbaarheid van het idee te exploreren of een eerste ontwerp van een businessmodel te maken. Dit kan zelfstandig of samen met collega's, stakeholders en/of mogelijke partners in zogenaamde

Business Blauwdruk-sessies: dit zijn creatieve sessies waarin vier tot zes deelnemers gezamenlijk mogelijke businessmodellen exploreren. De methode is beschreven in een werkboek waarmee stap voor stap de blauwdruk voor het businessmodel wordt uitgewerkt. De methode is opgebouwd uit drie stappen (zie figuur).

### Het stappenplan van de Freeband Business Blauwdruk Methode: van idee naar levensvatbaar businessmodel



**Stap 1 - Quick Scan:** Aan de hand van vragen en discussie wordt een aantal basiselementen voor het servicedomein, het organisatiedomein, het technologiedomein en het financieel domein ingevuld. Dit levert een eerste ruwe schets van een businessmodel. Tijdens een blauwdruksessie komen de domeinen overigens niet strikt sequentieel aan de orde: de domeinen zijn zo afhankelijk van elkaar dat tijdens de discussie voortdurend tussen de domeinen heen en weer wordt gesprongen. Zo zal bijvoorbeeld tijdens de keuze voor een bepaalde technologie zeker het kostenaspect aan de orde komen.

**Stap 2 - Evaluatie:** De schets uit de quick scan wordt geëvalueerd door te beoordelen of er voldoende toegevoegde waarde is voor de klant en of het de aanbieders van de dienst voldoende oplevert. Dit gebeurt aan de hand van kritieke succesfactoren. Het resultaat van de evaluatie kan aanleiding zijn om het businessmodel op een aantal aspecten te verdiepen.

**Stap 3 - Verdieping:** De verdieping van het quick scan businessmodel gebeurt aan de hand van kritieke ontwerpkeuzes die een sterke invloed hebben op de kritieke succesfactoren. Deze kritieke ontwerpkeuzes zijn als het ware de knoppen waaraan managers en ontwerpers kunnen draaien om het succes van het businessmodel te vergroten.

ting kan geven aan projecten. Een voorbeeld hiervan is een project dat zich richt op de actieve ondersteuning van chronische patiënten met een eigen zorgbudget. In de FBBM-sessies zijn potentiële dienstconcepten verder aangescherpt en is duidelijk geworden wie de mogelijke financiers en wat de financiële voordelen van die dienstconcepten zijn. De uitkomsten worden als basis gebruikt om pilots beter in te richten en om potentiële stakeholders over te halen te investeren in het concept.

### Tot slot

In de praktijk blijkt dat de deelnemers aan een FBBM-sessie snel tot resultaten komen. Zo'n

sessie werkt als een soort 'snelkookpan'.

Doordat deelnemers samen discussiëren en schetsen, ontstaat er een gezamenlijke visie. Het simultaan aan de vier domeinen werken zorgt voor een geïntegreerde oplossing. De bijeenkomsten zijn ook een leerervaring, want 'aan den lijve' wordt ondervonden wat het betekent om strategisch samen te werken met andere bedrijven.

### Noot

De Freeband Business Blauwdruk Methode voor het ontwerpen van levensvatbare businessmodellen is ontwikkeld door Telematica Instituut, TNO-STB, TNO-Telecom en TU-Delft binnen het Freeband-project B4U (<http://www.freeband.nl/projecten/b4u/businessmodellen.html>).

Voor verdere verdieping raadpleegt u de Management Executive Base: [Kluwermanagement.nl](http://www.kluwermanagement.nl).