

Verdienmodellen in de biobased economy

Groen Kennisnet, Bleiswijk

26 november 2012

Dr Emiel F.M. Wubben emiel.wubben@wur.nl
lsg Bedrijfskunde, Wageningen University



Inhoud

- Who is who?
- Business Models / Verdienmodellen
- Stakeholders innovatietraject
- Wat bevordert de voordelen van samenwerken
- ...Formele/governance relaties

Wat als we schillen konden verwaarden...



...als bedekkers



WAGENINGEN UNIVERSITY
WAGENINGEN UR

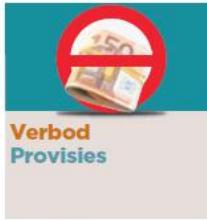
Carbor
Biomass for Energy



Who's who? Dr Emiel F.M. Wubben

- 1963: Geboren 'sGravenzande, tuindersfamilie
- 1984-1993: Studie + promotie Algemene Economie, Erasmus universiteit
- 1993-2000: UD Strategie, RSM, Erasmus universiteit
- 2001-...: Ass. Professor in Strategic Management, lsg Bedrijfskunde, WU
 - Management en innovatie in internationale ketens en netwerken.
- Onderwijs
 - Strategic Management
 - Advanced Business Strategy/Case Studies Management
 - PhD and MSc-thesis supervision
- Onderzoek:
 - Engineering competition; entrepreneurship; chain & network mngt; impact of M&A on innovativeness; synergy parks; bio-based business.

Combinatie van twaalf bedrijven wil de 'Albert Heijn van de tussenpersonen' worden



Verbot
Provisies

Pieter Lalkens

Nieuwegein

Zelf de regie pakken in een tijd waarin de financiële keten in Nederland volledig op de schop gaat. Dat is volgens Coen van Ham de belangrijkste ontstaansreden van de Noordeloos Groep, een samenwerkingsverband van twaalf middelgrote financiële tussenpersonen.

Voor Van Ham, voorzitter van het bestuur van de in 2010 opgerichte Noordeloos Groep, is het zeker dat het komende provisieverbod voor complexe financiële producten ingrijpende gevolgen zal hebben voor de tussenpersonen. 'Niet alleen de intermediairs zelf zullen moeten veranderen. Ook de verhoudingen tussen aanbieders en intermediairs gaan er anders uitzen.'

Van Ham, opgeleid als jurist, kent de sector goed. Hij begon in 1996 bij Aegon Nederland als hoofd juridische zaken en is sinds 2007 directeur van het intermediair Kettlitz Wulfse, een van de aangesloten tussenpersonen bij de Noordeloos Groep.

In zijn dagelijkse praktijk ziet

verdienmodel ingrijpend. Tussenpersonen moeten meer gaan nadrukken over hun bedrijfsvoering. Zij zullen efficiënter moeten worden.'

Tussenpersonen zijn straks meer op zichzelf aangewezen. Het vanzelfsprekende van de provisies verdwijnt en de positie van het intermediair wordt onafhankelijker. 'Ik verwacht dat er meer samenwerkingsverbanden komen van tussenpersonen. Een andere trend zal specialisatie zijn. Maar optimistisch ben ik niet over de toekomst van het traditionele intermediair. Er zal een rationaliseringsslag komen.'

▼ Hoe kan de samenwerking ervoor zorgen dat u zelf de regie in handen houdt?

'Samen staan we sterker tegenover de aanbieders. Door het provisiesysteem lag de sturing van de markt vooral bij de verzekeraars. Het provisieverbod leidt ertoe dat wij meer kunnen en moeten bepalen welke producten van verzekeraars wel en niet goed zijn voor de klant. Dat kunnen we beter doen als we meer massa hebben. Verzekeraars luisteren dan beter. Je zou het kunnen vergelijken met de schaalvergroting bij de supermarkten, die daardoor een betere onderhandelingspositie hebben richting de producenten. Wij willen graag de Albert Heijn van de tussenpersonen worden.'

'De twaalf tussenpersonen van de Noordeloos Groep zijn samen goed voor 200.000 klanten. Voor verzekeraars zijn wedus een partij om rekening mee te houden. Omdat we de belangen van de klant goed moeten dienen, zullen we schermletten onprijs en voorwaar-



Lotgevallen

Niet elke klant is straks nog interessant genoeg

Pieter Lalkens
Amsterdam

Kort voor de provisieverbod zit een tussenpersoon gevend. 'Klant rechtstreeks kerringadvieci dan met pro voor advies. € 800 ligt. Te visie omdat hele looplijd

Hij deed dat bij een bijeenkomst in Nederland — niet den tens — helpt op het provisie een einde aan waarin de klant rechtstreeks kerringadvieci gratis omdat hele looplijd

Waterscheiding Alles anders

Tussenpersonen mogen per 1 januari 2013 geen provisie meer ontvangen van verzekeraars en banken. De klant moet rechtstreeks voor advies betalen. Het advies moet zo beter en onafhankelijker worden. In een serie van vijf afleveringen besteedt het FD aandacht aan de gevolgen van het provisieverbod. De verhouding tussen banken, verzekeraars, tussenpersonen en klanten verandert ingrijpend, net als het verdienmodel.

.....

- Ander verdienmodel
- De media worstelen om een nieuw verdienmodel te ontwikkelen, nu adverteerders andere kanalen zoeken voor hun uitingen. Daarnaast staat de oplage van kranten onder druk, omdat veel consumenten het nieuws via internet of televisie tot zich nemen.

2 factoren bepalend:
de hoeveelheid toptalent,
en het vermogen ons aan
te passen aan een
voortdurend en steeds
sneller veranderende
wereld.

Hoe zit dat nu in de tuinbouw?



Voedselexport begint te haperen

VAN ONZE VERSLAGGEVER GERARD REIJN – 31/10/12, 00:00

Er zit nog steeds flinke groei in de export van landbouwproducten, maar met het marktaandeel en imago zit het minder goed - vooral in de nabije buurlanden.

- Matig imago: consumenten in Beieren stellen de Nederlandse producten best op prijs, maar ze zien als betrekkelijk industriële producten.
- Wel exporteert Nederland meer naar Polen dan naar China, India en Brazilië bij elkaar.
- <https://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/visie/sectoren/food.html>

Voedselexport begint te haperen

VAN ONZE VERSLAGGEVER GERARD REIJN – 31/10/12, 00:00

Er zit nog steeds flinke groei in de export van landbouwproducten, maar met het marktaandeel en imago zit het minder goed - vooral in de nabije buurlanden.

- Europa:
 - marktaandeel 9% (1995) naar 8% nu.
- Nabije exportmarkten, houdbare producten:
 - D: Marktaandeel 20% (1995) naar 18% nu.
 - D, B, Lux: zelfs van 22% (1995) naar 17% nu
- Wederexport: + 10% p.jr. Werkgelegenheid NL?
- Export: + 3,3% p.jr.

Begrippenkader

Bedrijfsmodellen/business models

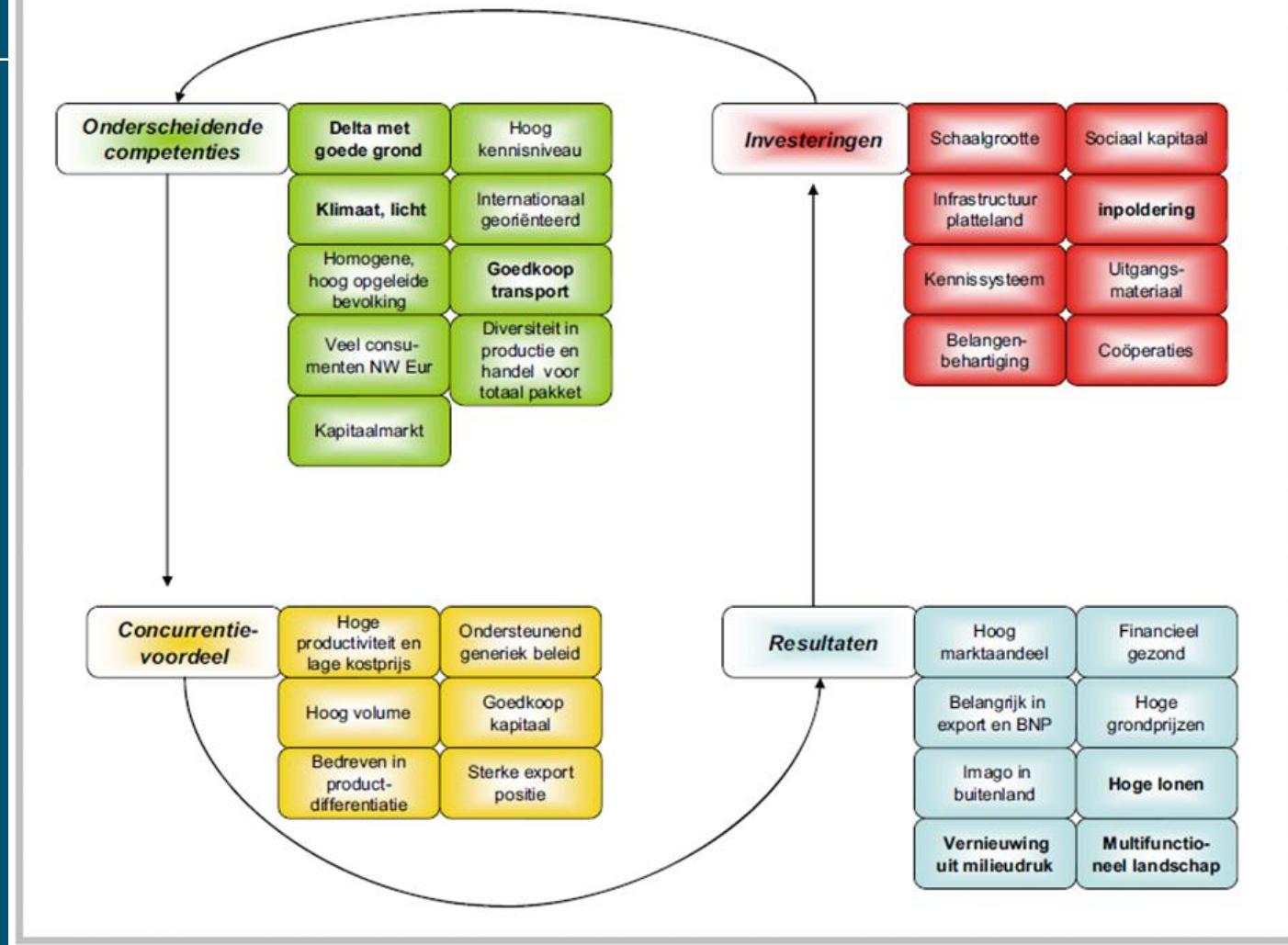
“The business model provides a coherent framework that takes technological characteristics and potentials as inputs and converts them through customers and markets into economic outputs” (Chesbrough and Rosenbloom, 2002).

- “cost-driven vs value-driven BMs” (Osterwalder et al., 2010).
- 4 key items (Mirjam Fondse, 2012):

- Ambition of initiator(s)
- Value proposition
- The value creation
- The value capture

Figuur 4.9

Waardecreatiemodel van de Nederlandse landbouw



Kennissysteem en belangenbehartiging in de agrosector. Een toekomstverkenning. LEI, Wageningen UR, Den Haag

Waardecreatiemodel van E.Wubben en M.Fondse

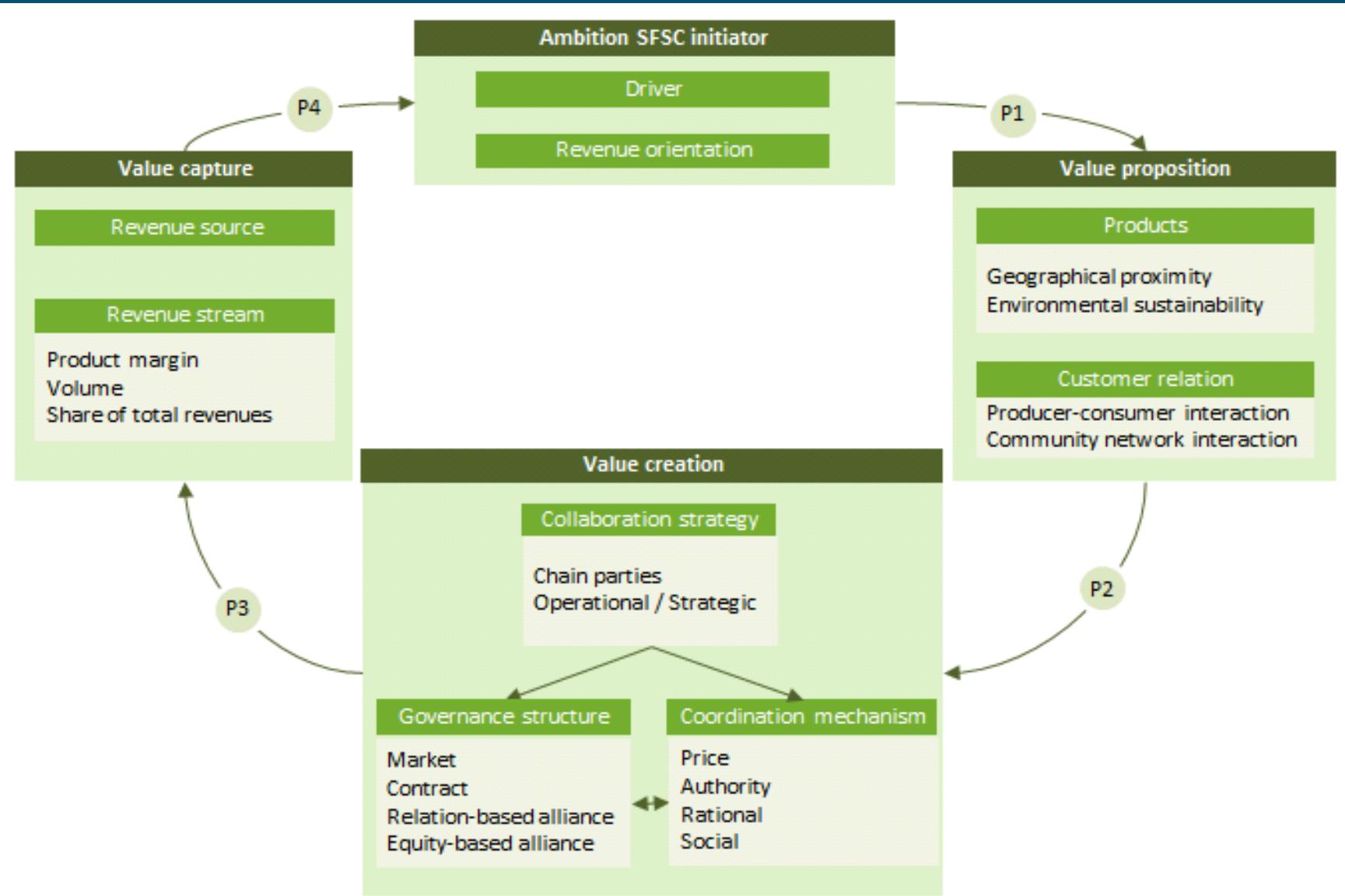
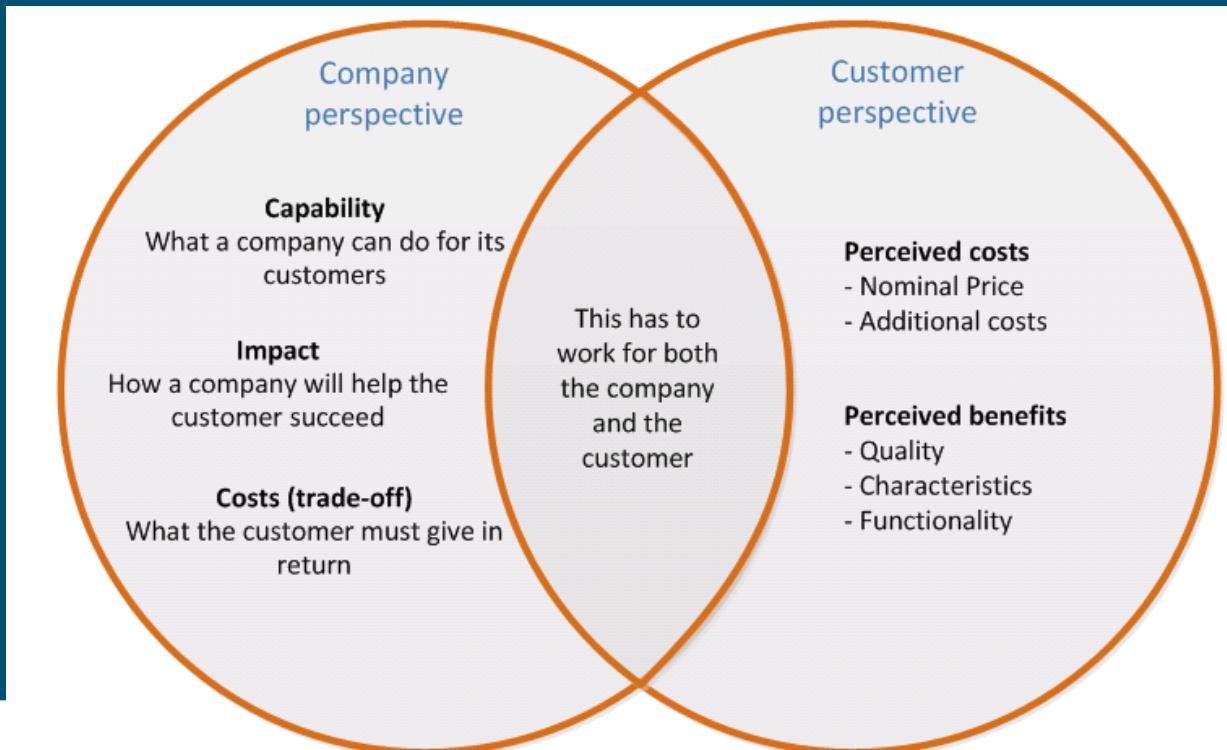


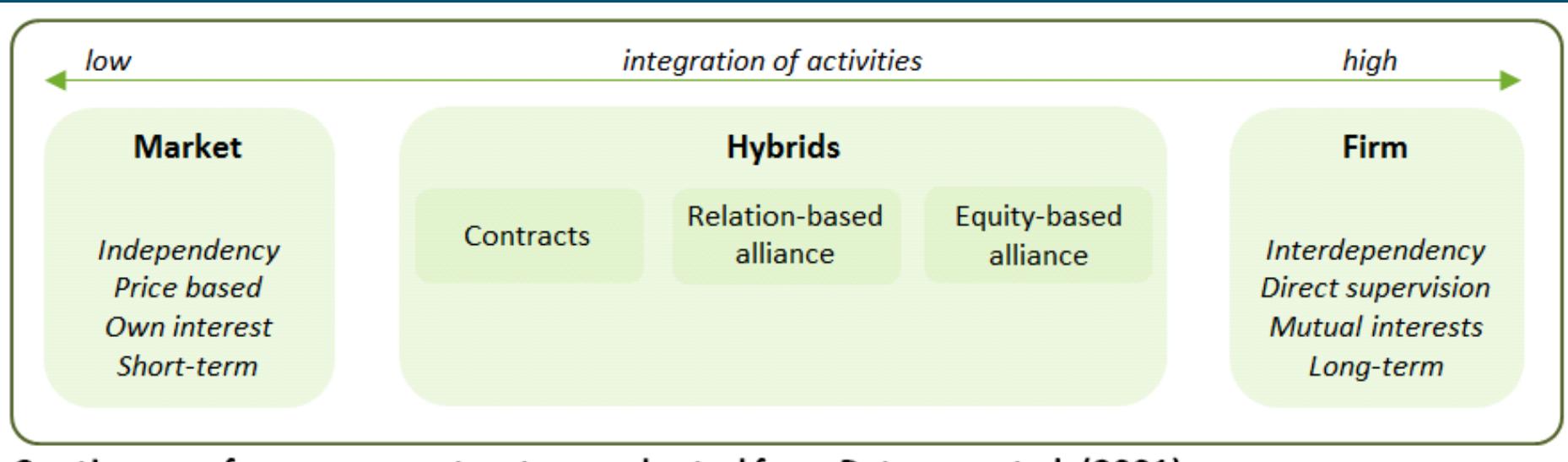
Figure 7: Theoretical framework

Value proposition

- describes how the company serves the specific needs of its customers by delivering value in a profitable way to solve the customers problem (differently than its competitors).



Value creation: Governance structuren



Continuum of governance structures adapted from Peterson et al. (2001)

'an exchange relationship in which involved parties share risks and benefits emanating from mutually identified objectives (Peterson et al., 2001, Slangen et al., 2008), embraces cooperatives, joint-ventures and other more formal governance structures.

Value creation: coordination mechanisms

(Mark Wever, 2012)

	market	<-----	-----→	hierarchy
Price	spot	Reference market price	Fixed forward	Internal pricing
Volume (duration, specifications)	spot	Fixed with deviations	fixed	Internal vol.
Quality (standard setting, monitoring)	Spot specs	3 rd party Q coord.	Counterparty Q coord.	Internal Q coord.

Value capture = verdienmodel

- Revenue streams = the cash a company generates from each customer segment. It defines (1) how customers will pay; (2) how much they will pay; and (3) how the revenue is divided among customer, the firm itself, and its suppliers
(Chesbrough and Rosenbloom, 2002).

Value capture: formats revenue streams

- **Asset sales** = revenues generated from the sales of ownership of physical products.
- **Usage fee** = the revenue stream generated by the use of a certain product / service.
- **Subscription fees** = the customer has to pay a certain amount to get access to the usage of a certain product or service. E.g., lending, renting and leasing give a customer a temporary right.
- **Licensing** = revenues generated by fees for the use of intellectual properties.
- **Advertising** = revenues generated by fees that are paid for advertising products / services.

(Osterwalder et al., 2010)

Waardecreatiemodel van E.Wubben en M.Fondse

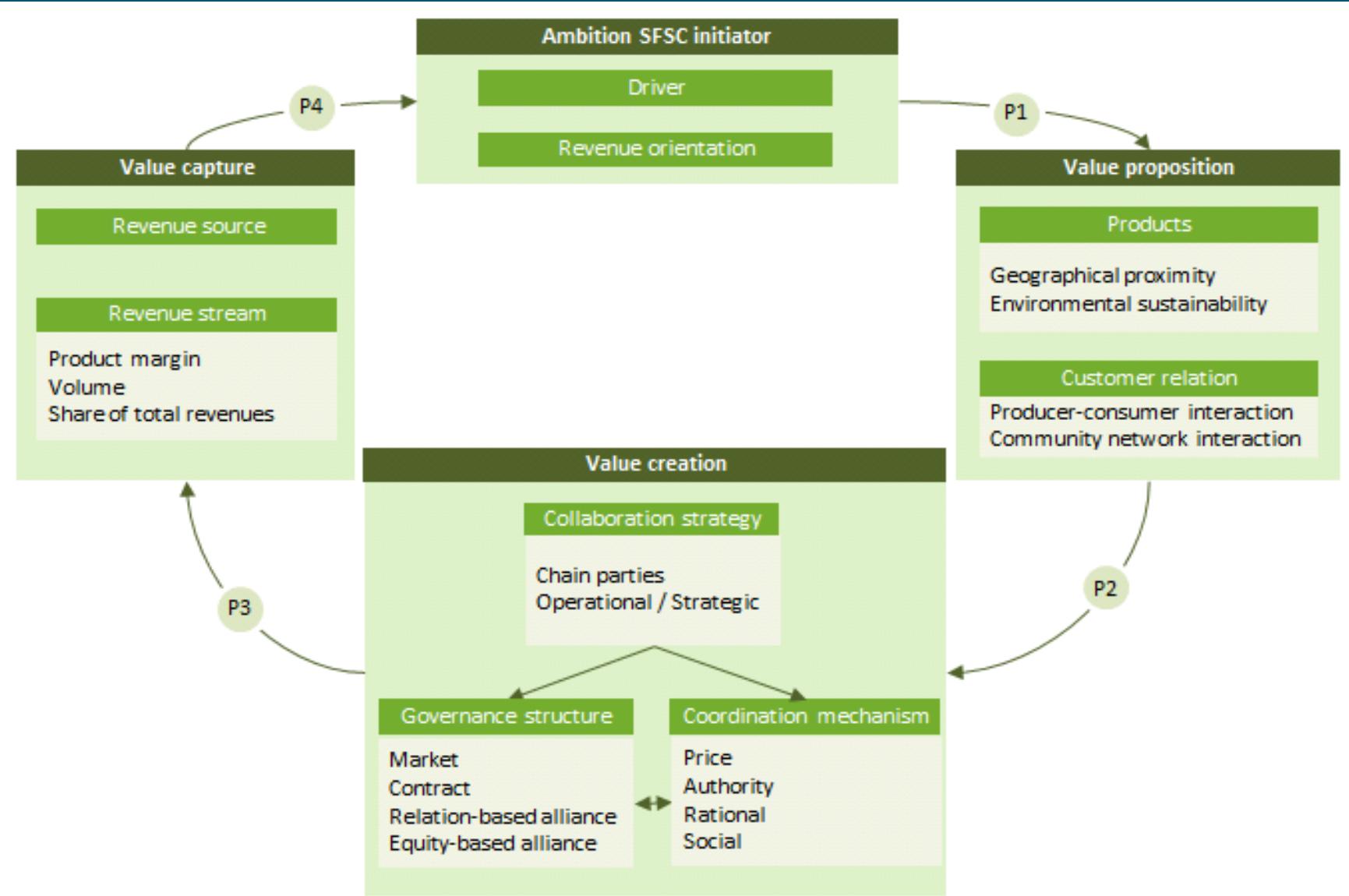


Figure 7: Theoretical framework

Business Model Canvas. Simple tool

Key partners	Key activities	Value proposition	Customer relationships	Customer segments
Key resources		Channels		
Cost structure		Revenue streams		

Osterwalder and Pigneur 2010, p. 44

Conclusions on the basis of 57 Short food supply chains

- 3 business models found
 - Revenue oriented
 - Producer-support oriented
 - Producer-consumer interaction oriented

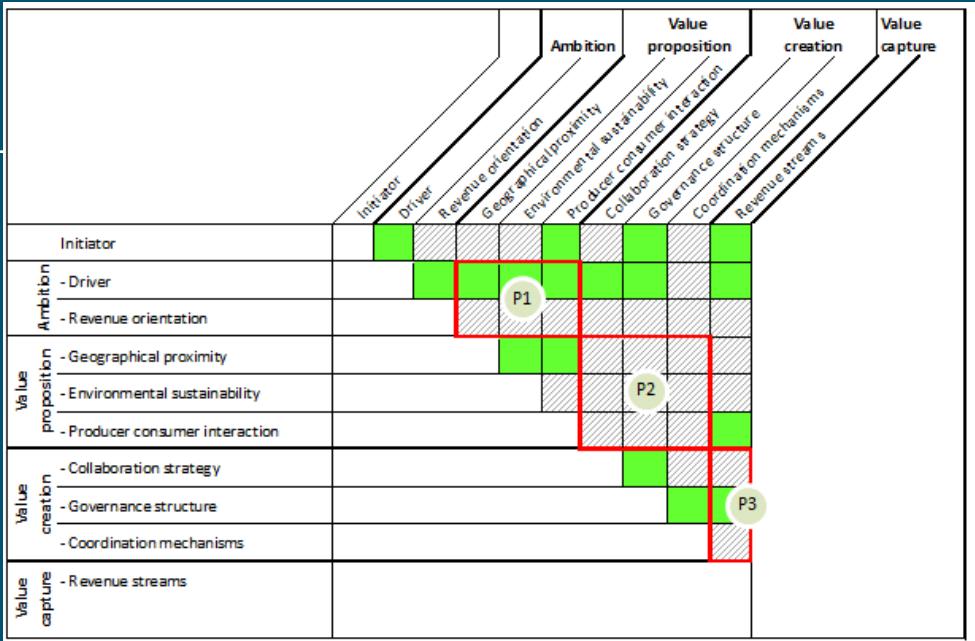


Figure 18: Relations between the constructs and variables included in the theoretical framework.

- However, the links between the 4 key sections (ambitions, value proposition, value creation and value capture) are surprisingly weak!

Inhoud

- Who is who?
- Business Models / Verdienmodellen
- Stakeholders innovatietraject
 - Wat bevordert de voordelen van samenwerken
- Formele/governance relaties

Voordelen van samenwerking

Voor bedrijven

- ❖ Cost advantages!
- ❖ Promote innovation and technologies
- ❖ Promote expansion of existing firms
- ❖ Facilitate higher innovativeness
- ❖ Establish and foster networks among companies
- ❖ Reduce competition and increase co-operation
- ❖ Assemble the market intelligence (knowledge aggregation)
- ❖ Diffuse the technology

Voor provincie en gemeenten

- ❖ Create regional reputation (brand)
- ❖ Attract new firms and talents to the region,
- ❖ Lobby government for infrastructure and subsidy funds
- ❖ Improve regulatory policy

Risico's in samenwerking: cruciale afhankelijkheden

Opvoeding

Bobsleeër Van Calker haakt af

27 FEBRUARI 2010

Door Cees Schenk

tags: Solliciteren, Succes

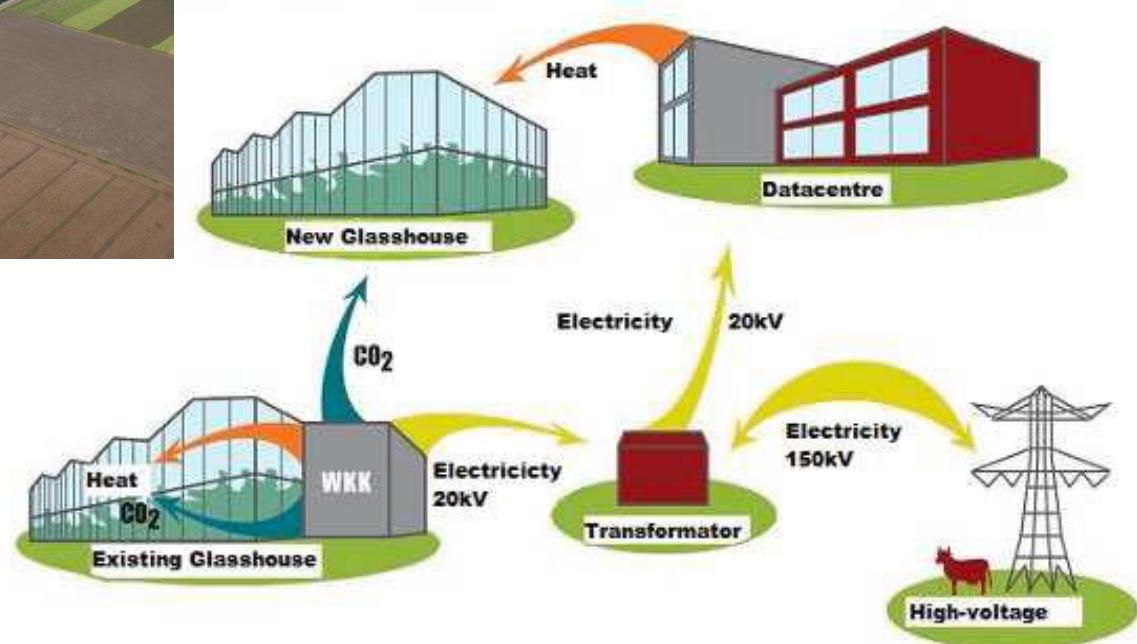


Nu Edwin van Calker als bobsleestuurman de pijp aan Maarten heeft gegeven, zoekt de Nederlandse bobsleebond (BSBN) nieuwe stuurman. Misschien ook goed als ze op zoek gaan naar een nieuwe bondscoach.

Als een sportomnivoor heb ik de laatste maanden uitgebreid kennis kunnen maken met het bobsleeën. Dat blijkt geen sinecure. Dacht ik voorheen dat die slee door de baan zelf zo'n beetje automatische door de bochten gesleurd werd, na de talloze crashes tijdens

de Olympische spelen in Vancouver, weet ik beter. Die stuurman/ vrouw doet met die stuurtouwtjes meer dan ik kon vermoeden. Niet alleen de Nederlandse mannenbob had moeite met het houden van de juiste lijn. Ook veel ervarenere landen crashten aan de lopende band. Wat de redenen ook mogen zijn, de stuurman van de Nederlandse bobslee hoop, besloot na de runs met de tweemansbob niet meer mee te doen met de viermansbob. Te bang, niet de verantwoordelijkheid durven nemen voor zijn collega bobbers, zijn besluit was helder: "ik doe niet meer mee".

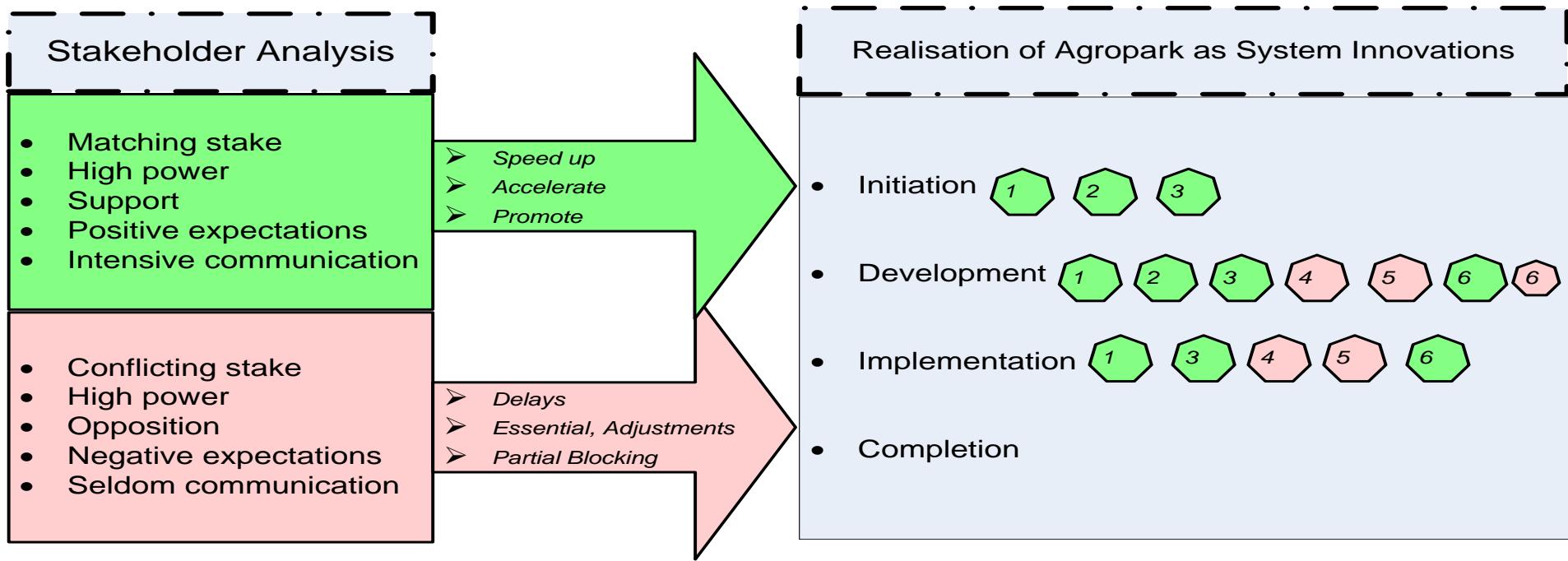
Bijv. Agriport A7, Middenmeer, NH



Problemen agroparken

- Economisch risico
 - Onzekerheid over vertrouwelijkheid
 - Voor 1 partij kan stroom van strategische waarde zijn
 - Noodzaak aanpassen eigen productieproces
- Bij unilateraal besluiten: Noodzaak van een organisatie met hoge beschermingsgraad, bv JVs (bv bij investeringen), of vastgelegde relationele kontracten (bv warmtedeling).
- Beter top down gepland of gegroeid?
- Exploitatie of exploratie voorop of combinatie?

Samenwerking in innovatietrajecten



1. Initiators, designer and project developers,
2. Public sector stakeholders,
3. Member companies,
4. Community,
5. Environmental organizations,
6. Political parties.

Inhoud

- Who is who?
- Business Models / Verdienmodellen
- Stakeholders innovatietraject
 - **Wat bevordert de voordelen van samenwerken**
- Formele/governance relaties

Interorganisational relationships (IOR)

(Wubben, Runge, en Blok, IJCNM, 2012)

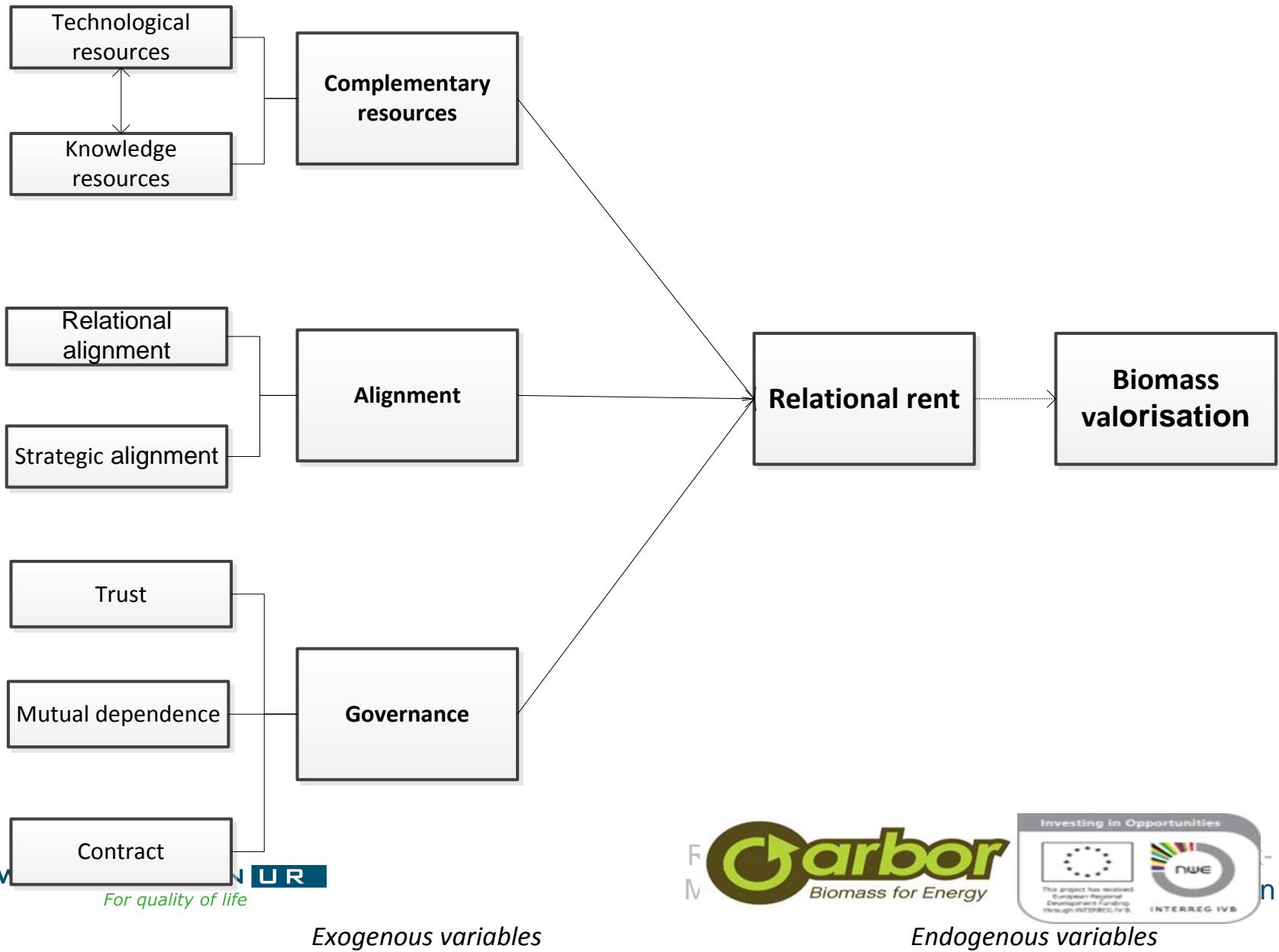
They may be:

- A source of competitive *advantage* (*Palmatier et al.*, 2007; Rindfleisch and Moorman 2001)
- Enhance efficiency and strategic opportunities (Gulati, 2007)
- Materialize relational rents (Dyer and Singh, 1998)
 - “A benefit jointly generated and not owned by a firm on its own and therefore is a property of the dyad or network” (Ziggers and Henseler, 2009)

Case description

Company	Inputs	Valorization
Provalor	side stream vegetables	Juices, vitamins
Company A	sugar beet	Product Y
Crustell	potato cork	Horticultural prod.
Sonneveld	side streams bread	New bread
Nijssen-Granico	bakery products	Specialty feed
Company B	heat, water, soil	Reuse

Herzien Raamwerk



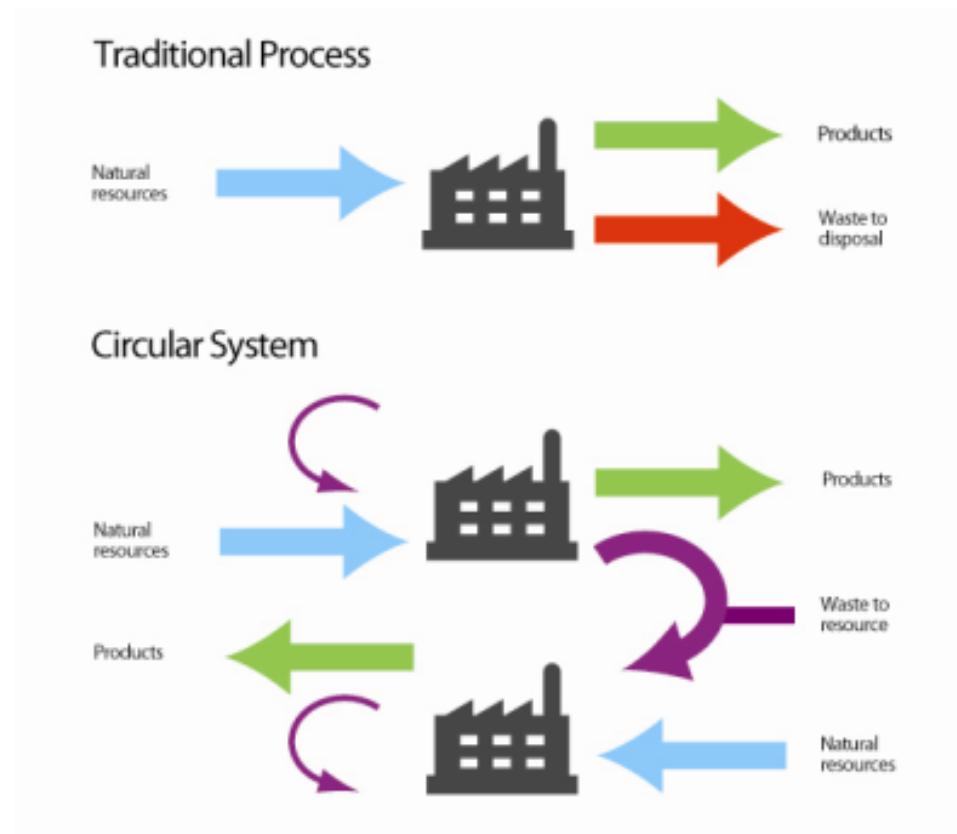
Inhoud

- Who is who?
- Business Models / Verdienmodellen
- Stakeholders innovatietraject
- De voordelen van samenwerken
- **Formele/governance relaties**

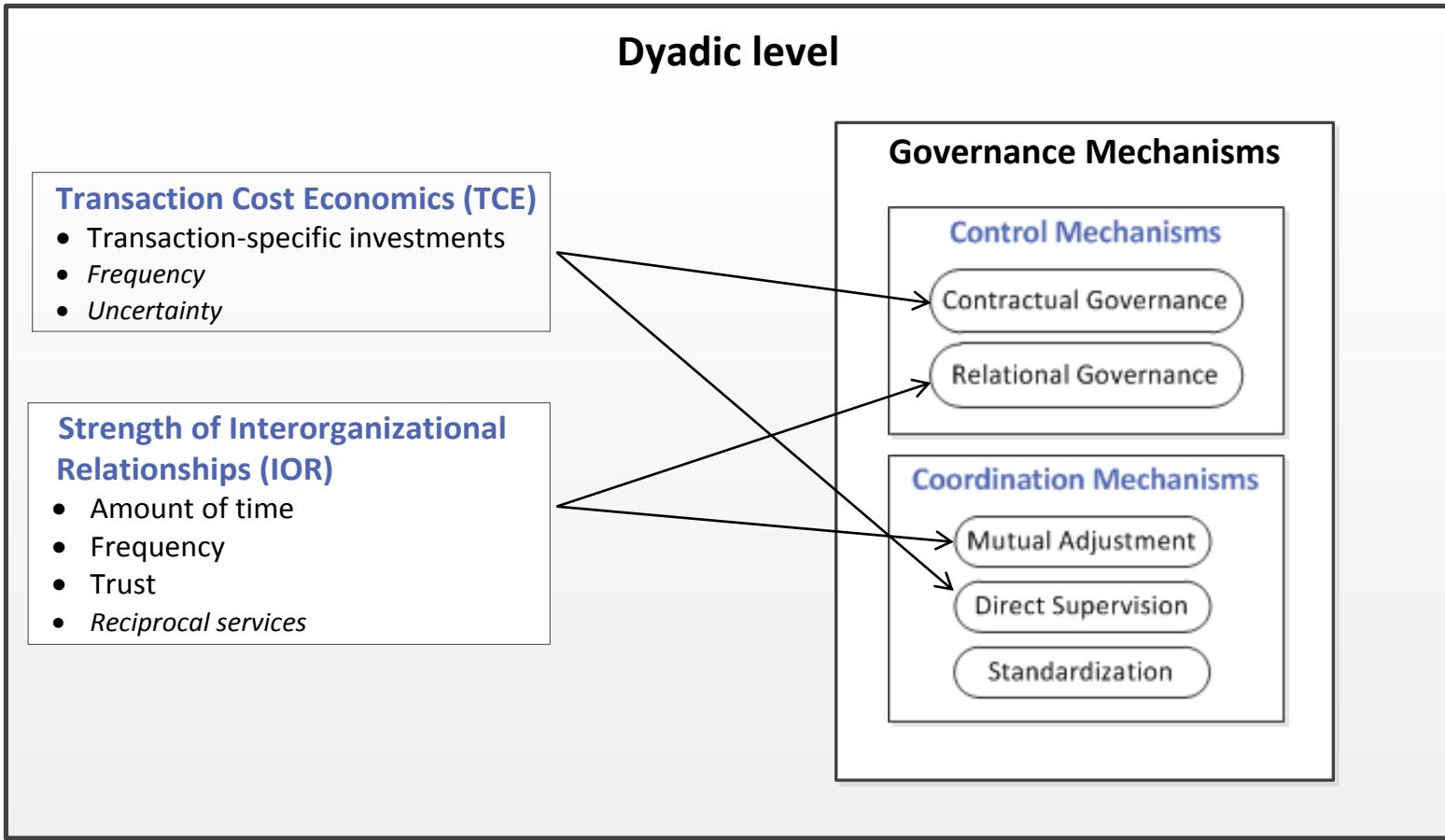
Synergy Parks (Anne Saris, 2012)

Cluster of agro- and non-agro functions on or around a location

(Smeets, 2009)



Literature study (1)





"Go east old man, and grow with the country"

Vrij naar Horace Greeley (1865)