

INTRODUCTIE

In Nederland zijn honderden, misschien wel duizenden (burger) initiatieven die geheel of gedeeltelijk het etiket 'nieuw business model' (NBM) verdienen¹. Hoeveel initiatieven er zijn, waar ze zich op richten, waar zich de meeste of de minste bevinden, of het een plan, een pilot of een 'going business' betreft, of er sprake is van groei en of ze succesvol zijn ... het zijn allemaal vragen waar nog geen antwoord op te geven valt. Om inzicht te krijgen in de aard, omvang en impact van deze ontwikkeling is vanuit de Radboud Universiteit het initiatief genomen een Nationale Database Nieuwe Business Modellen op te zetten. Doel van deze database is in eerste instantie om zo veel mogelijk initiatieven in kaart te brengen. Daartoe is samenwerking gezocht met een aantal Nederlandse hbo's. Met elkaar gaan we proberen bestaande initiatieven systematisch in te voeren in een database. Dat zal gebeuren op basis van publiek toegankelijke bronnen.

Doelen. Door in de aankomende periode op systematische wijze zo veel mogelijk bestaande initiatieven in kaart te brengen willen we een aantal doelen bereiken. Het eerste is om mensen inzicht te geven in wat er (bij hen in de buurt of regio) gebeurt en mensen en organisaties passende nieuwe business cases als ondersteuning te geven die aansluiten bij hun eigen transitie. Dit biedt de mogelijkheid dat mensen met elkaar in contact kunnen komen en/of geïnspireerd kunnen worden door de database met NBMs. Hierdoor hoeft niet steeds het wiel opnieuw uitgevonden te worden en gaat er minder kostbare energie en tijd verloren. Daarnaast willen we met dit initiatief een bijdrage leveren aan de inbedding van toegepast onderzoek rond duurzaamheid binnen hbo's. Studenten krijgen de beschikking over een landelijke database waar zij o.a. afstudeerprojecten op kunnen enten. Tot slot hopen we met dit alles (indirect) bij te dragen aan het versnellen van een transitie richting een duurzame samenleving.

Casussen. Tijdens de opbouw van de database wordt wekelijks een casus gepubliceerd. De redactie van de database maakt daartoe wekelijks een keuze uit de casussen zoals deze door de studenten gemaakt worden op basis van dit interviewprotocol. In uitzonderlijke gevallen kan aan initiatiefnemers gevraagd worden zelf de vragenlijst in te vullen om zo te komen tot de basis van een casusbeschrijving; dit heeft niet de voorkeur. Na het interview/het invullen van de vragenlijst vindt er door de betrokken student samen met de docent een interne redactieslag plaats. Het resultaat daarvan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de

¹ Onder een nieuw business model verstaan we een initiatief dat door een collectief van mensen en/of instellingen en/of bedrijven georganiseerd wordt, waardoor meervoudige waarde tot stand komt en waarbij alle partijen de gerealiseerde waarde delen.

initiatiefnemer om een akkoord te vragen, voordat dit voorgedragen wordt voor mogelijke publicatie op duurzaamnieuws.nl en nieuwwebbusinessmodellen.nl. De ambitie is om jaarlijks een selectie van de gepubliceerde casussen op te nemen in een hard-copy uitgave.

UITGANGSPUNTEN

In dit document worden de interviewstructuur en de daarbij behorende vragen beschreven die moeten leiden tot een casusbeschrijving. Doel is om een leidraad te hebben bij het beantwoorden van een serie samenhangende vragen die samen leiden tot het invullen van het klaverblad business model canvas (KBMC). Let wel op: vragen graag beknopt en to the point (laten) beantwoorden.

Ontwerp:	Het interview/de vragenlijst is gebaseerd op een reeks <u>open</u> vragen.
Stijl:	De aanspreekstijl van het interviewprotocol is 'u'. Niets is er op tegen om dat feitelijk te doen in een 'jij' stijl, mits de geïnterviewde daar geen bezwaar tegen heeft. Graag dit nadrukkelijk in de voorbereiding of bij het begin van het interview vragen.
Opname:	Het interview dient te worden opgenomen (kan met bijna elke telefoon). Vraag vooraf om goedkeuring van de respondent voor deze opname. De opname wordt alleen gebruikt voor het uitwerken van de casus. Opnames worden <u>niet</u> openbaar gemaakt. Na verwerking en goedkeuring van de casusbeschrijving door de geïnterviewde worden de opnames gewist.
Duur:	Het interview duurt ongeveer 60 minuten.
Testen:	Voer zo nodig een testinterview uit voor het echte interview indien je nog nooit een interview hebt afgenomen. Dit stelt je in staat de inhoud van de vragen en de timing van het interview zelf op voorhand onder de knie te krijgen.
Vragen:	Voordat je aan het interview begint, nagaan of er nog vragen zijn en of er behoefte is aan verduidelijking.
Interview:	Het interview wordt gestructureerd aan de hand van de zeven onderstaande interview-onderdelen die uitgewerkt zijn in vragen. Het volgen van die structuur is belangrijk om over casussen heen te kunnen vergelijken. Tijdens een interview hoeven alle vragen niet noodzakelijkerwijs één voor één en in dezelfde mate aan bod te komen.
Procedure:	Lees dit interviewprotocol zorgvuldig door en houd eraan vast. Ga geen eigen procedure bedenken. Dit is belangrijk om vergelijkbare resultaten te verkrijgen.
Resultaat:	Het resultaat van het verwerkte interview is een accurate en vlot lezende casusbeschrijving van een bepaald NBM initiatief. De casusbeschrijving is <u>niet</u> slechts het <u>letterlijk</u> uittypen van wat de respondent gezegd heeft. Het gaat om een zorgvuldig gebruik van de antwoorden om te komen tot een compleet en helder verhaal.

- Contactgegevens: Vaak hebben initiatieven een Youtube (al dan niet op hun eigen website) gemaakt. Het is handig om aan het einde een link daar naar toe op te nemen. Ook is het nuttig daar de website, email en indien beschikbaar de naam van een contactpersoon of een telefoonnummer op te nemen. LET OP: dit zijn allemaal publieke beschikbare gegevens die je o.a. op de website van het initiatief kunt vinden.
- Interne redactie: Student(e) en docent(e) voeren samen de (interne)redactie van de casusbeschrijving. Is zij compleet? Komen alle vragen afgewogen aan bod? Is er sprake van duidelijke conclusies etcetera. Is er al met al een helder en leesbaar verhaal ontstaan. Deze interne redactie is van belang om samen te komen tot een zo goed mogelijk resultaat. Pas na deze redactie wordt goedkeuring aan de respondent gevraagd.
- Toestemming: De casusbeschrijving van een initiatief op basis van het interview en de (interne) redactie wordt naar de respondent gestuurd voor goedkeuring. De respondent geeft deze per mail. Zonder deze schriftelijke goedkeuring is de casusbeschrijving niet valide (geldig). Het is deze goedgekeurde casusbeschrijving die al dan niet na een (eind) redactie mogelijk gepubliceerd wordt.
- Bezwaar: Mocht de respondent bezwaar tegen een mogelijke publicatie hebben, dat dan s.v.p. duidelijk aangeven. Het spreekt voor zich dat in dat geval een casusbeschrijving niet voorgedragen mag worden voor publicatie.
- Publicatie: Na redactie door student(e) en docent en goedkeuring door de respondent kan deze voorgedragen worden voor publicatie op www.duurzaamnieuws.nl/nieuwe-business-modellen (en/of) www.nieuwebusinessmodellen.nl. De (eind)redactie beslist welke bijdragen gepubliceerd worden. Dit heeft te maken met de beschikbare redactionele ruimte. Op jaarbasis is er plaats voor ongeveer 50 bijdragen.
- Eindredactie: Alle casussen ingezonden voor publicatie worden zo nodig geredigeerd. In het kader van leesbaarheid en uniformiteit heeft de (eind)redactie het recht een voorgedragen casusbeschrijving te (laten) redigeren.
- Contact: Als er nog vragen zijn bij de respondent over het project Landelijke Database NBMs, het interview of de manier waarop wordt omgegaan met de casusbeschrijving, dan kan deze in eerste instantie altijd contact opnemen met de betrokken student(e) [graag emailadres geven bij de bevestiging van het interview of na afloop ervan] en/of met de betrokken docent(e) [idem graag emailadres geven].

In alle gevallen geldt: zorg ervoor netjes en zorgvuldig te werken. Ga met respect met je respondent om – zowel in de aanloop naar het interview toe, als tijdens het interview. Kom je afspraken na. Geef geen data aan derden! Zorg voor (schriftelijke!) toestemming, anders is je casus niet bruikbaar.

ACHTERGROND MATERIAAL

In het boek 'Nieuwe Business Modellen; Samen Werken aan Waardecreatie' (2014) staat beschreven hoe een nieuw business model kan worden vormgegeven aan de hand van het klaverbladmodel business model canvas. Dat model bestaat uit vijf bouwstenen: principes, ontwerp, waardepropositie, community en waarderealisatie.

Er wordt van uitgegaan dat uiteindelijk alles draait om de realisatie van de waardepropositie. Die wordt uitgewerkt met behulp van de andere vier bouwstenen in het model. Het maakt niet uit met welke van de vijf bouwstenen er begonnen wordt, als de bouwstenen maar op een met elkaar samenhangende manier uitgewerkt worden.

De 'weg' naar het realiseren van een NBM verloopt in drie fasen:

- 1) Het ontwikkelen van plan - Het idee
- 2) Het werken aan een prototype – De pilot
- 3) Het doorontwikkelen naar een werkend project – Het project

De vragen in het interviewprotocol zijn gebaseerd op het klaverbladmodel. Na een korte algemene inleiding (die mede ingevuld kan worden op basis van de gegevens zoals verstrekt bij de aanmelding van een initiatief in de Landelijke Database Nieuwe Business Modellen – zie: www.nieuwebusinessmodellen.nl) komen de vijf elementen van het model achtereenvolgens aan bod. Afgesloten wordt met het formuleren van een conclusie. Doel van deze vragenlijst als geheel is om dieper in te gaan op een bepaald initiatief om zo vast te stellen of en in hoeverre er sprake is van een nieuw business model. Het uitgewerkte resultaat levert een goed leesbare, strakke casus beschrijving op van 2 à 3 A-4 (zo'n 1.500 woorden). Deze casusbeschrijving wordt altijd voorgelegd aan de respondent ter goedkeuring. Na het verwerken van eventuele op- en aanmerkingen kan de casus voorgedragen worden voor publicatie middels bovenstaande websites.



INTERVIEW STRUCTUUR

BIJ DE START

1. **VOORSTELLEN.** Interviewer(s) stelt/stellen zich voor: opleiding, cursus, en dergelijke. Mag het interview opgenomen worden? Hierna wordt de geïnterviewde bedankt voor het vrijmaken van zijn of haar tijd.
2. **ACHTERGROND:** eerder onderzoek in Nederland in het voorjaar van 2011, 2012 en 2013 resulteerde in verschillende rapporten en andere een werkdocumenten. Daarna verder uitgewerkt in het boek 'Nieuwe Business Modellen'. Is verschenen (bij de Uitgever Academic Service in Den Haag) in november 2014. Nu volgende stap.
3. **DOEL INTERVIEW.** Leg uit nog even kort uit wat het doel van het interview is: opbouw landelijke database nieuwe business modellen en uitwerken van interessante casussen die mogelijk gepubliceerd kunnen worden.

1) INLEIDING

- Op basis van de gegevens uit de aanmelding voor de database NBM via www.nieuwebusinessmodellen.nl kan hier een beknopt beeld neergezet worden van de NBM gebaseerd op zaken als startdatum, korte omschrijving, status, et cetera. Deze korte omschrijving is te typeren als een factsheet. Maak dit factsheet voorafgaande aan het interview en zorg dat je het bij je hebt op papier zodat je het kunt uitreiken.
- Graag dit beeld vooraf aan het interview invullen en desgewenst voorlezen en/of uitreiken. Vraag om een check; is dit feitelijk nog steeds juist of zijn er zaken inmiddels veranderd?
- Bedank de respondent voor het meewerken aan dit interview. Door deze medewerking wordt kennis opgedaan over zijn/haar nieuwe business model en draagt zij/hij bij aan de op- en uitbouw van de Landelijke Database Nieuwe Business Modellen. Die kennis kan gedeeld worden met en een inspiratie zijn voor mensen en partijen die zich momenteel nog in de idee-fase bevinden.
- Leg uit dat het interview opgenomen wordt (je hebt dat al eerder gemeld, maar het kan nooit kwaad dat nog even aan te stippen) en dat de opname alleen gebruikt wordt voor het maken van de casusbeschrijving. Na goedkeuring door de respondent van de casusbeschrijving wordt de opname van het interview gewist.
- Reken voor de duur van een interview ongeveer een uur.

2) PRINCIPES

- Zijn er bij het bedenken en uitwerken van uw NBM één of meerdere principes geweest die belangrijk zijn? Denk aan het belang om dingen samen te doen, denk aan winst die bestaat uit meer dan financiële waarde, etc.
- Wat zijn die principes? Kunt u ze benoemen?
- Welke rol spelen ze in uw initiatief?
- Hoe en in welke mate zijn meervoudige, gedeelde en collectieve waardecreatie² belangrijk geweest bij het ontwerpen, bouwen en uitwerken van uw NBM?

3) ONTWERP

- Hoe lang bent u al bezig met het ontwikkelen van dit nieuwe business model?
- Waarom bent u begonnen met het ontwikkelen van dit model? Vanuit welke drijfveer/welk idee? Is deze/dit altijd al aanwezig geweest of ontstaan vanuit een bepaalde situatie?
- Kunt u aangeven wat de kern is van het idee/ontwerp van uw NBM?
- Welke partijen zijn betrokken bij het ontwikkelen van het NBM?
- Hoe ver denkt u dat het business model in zijn ontwikkeling is – is het nog maar net begonnen, halverwege of al klaar en uitgewerkt? Als het nog in de plan of pilot fase zit, wanneer denkt u dat het klaar is om in de projectfase te komen?
- Misschien werkt uw business model al in de praktijk? Als dat het geval is: hoe lang is dat al zo? Wat zijn in dat geval de eerste ervaringen?
- In een NBM kunnen verschillende vormen van transacties van diensten en goederen plaatsvinden. Welke transactievormen komen mogelijk voor in uw NBM? Welke van deze vormen zijn mogelijk aanwezig in uw NBM?³?
- Welke transactiemiddelen worden er gebruikt? Is dit (alleen) geld of zijn dit ook andere middelen zoals alternatieve munten, diensten, goederen, tijd, kennis of ...?
- Wordt er gewerkt vanuit het idee dat toegang en (functioneel) gebruik handiger en duurzamer zijn dan bezit van alle mogelijke goederen (auto's, wasmachines, etc.)?

² In het boek 'Nieuwe Business Modellen' worden drie principes onderscheiden. Meervoudige waardecreatie: transacties creëren tegelijk sociale, economische en ecologische waarden. Gedeelde waardecreatie: bronnen en resultaten worden gedeeld, net zoals de kosten en baten. Collectieve waardecreatie: activiteiten worden gezamenlijk bedacht en uitgevoerd.

³ Transactievormen zijn manieren waarop de waarde-uitwisseling georganiseerd wordt. Onderzoek laat zien dat er voornamelijk vijf vormen onderscheiden kunnen worden, te weten ruilen, lenen, sparen, delen en creëren.

4) WAARDEPROPOSITIE

Let op: dit is misschien wel het belangrijkste onderdeel van het interview. Respondenten vinden het moeilijk om de waardepropositie van hun NBM goed te definiëren. Dat is niet vreemd want het is ook lastige materie. Neem dus de tijd voor dit onderdeel.

- Wat is het aanbod (dat kan een product of een dienst zijn) - ook wel de waardepropositie genoemd? Kunt u dit in de vorm van een one-liner aangeven?
- Wat is uw drive? Waarom heeft u voor dit aanbod/deze dienst gekozen (passie, frustratie of brood op de plank of een andere reden)?
- Waarin onderscheidt uw NBM zich van andere (gelijksoortige) initiatieven of concurrerende producten/diensten? Kunt u de 'concurrentie' noemen?
- Is het NBM opschaalbaar of is het te kopiëren? Waarom denkt u dat dit het geval is? Heeft u het dan over het gehele NBM of over bepaalde elementen ervan?
- Kunt u uw NBM kort (in een aantal zinnen) omschrijven aan de hand van de 4 B's (behoefte, belofte, bewijs, beleving)?
- Draagt uw NBM bij aan een mogelijke (maatschappelijke) verandering of transitie? Zo ja, welke? Als dat zo is, waarom is dat voor u van belang?

5) COMMUNITY

- Wie rekent u tot de community van het NBM⁴?
- Hoe heeft u de community gevormd? Hoe heeft u deelnemers weten te enthousiasmeren voor uw project? Hoe heeft u uw plan gedeeld met geïnteresseerden? Wat kunnen anderen daarvan leren?
- Zijn er afspraken gemaakt met de deelnemers binnen de community over de verschillende rollen en bijdragen? Hoe bindend of vrijblijvend zijn deze afspraken?
- Wat is de aard van de relaties tussen de verschillende deelnemers van de community? Is deze vooral informeel of is alles vastgelegd in afspraken en regels?
- Hoe wordt er binnen de community gecommuniceerd met de verschillende (soorten) deelnemers? Gebeurt dit voornamelijk offline of online?
- Welke rol speelt de community in het creëren van de waardepropositie?
- Welke veranderingen heeft de community van uw NBM al doorgemaakt? Op welk gebied vonden deze veranderingen plaats? Zijn er nieuwe deelnemers bijgekomen en afgevallen of zijn er veranderingen geweest in rollen/onderlinge verhoudingen en afspraken? Of is mogelijk degene die de NBM oorspronkelijk startte vertrokken en is daar iemand anders voor in de plaats gekomen?

⁴ Er kunnen in een community deelnemers in verschillende 'schillen' zijn. Denk hierbij aan actieve deelnemers, financiële ondersteuners, maar ook aan deelnemers die op een meer bescheiden manier bijdragen aan de community. Probeer om de respondent alle 'stakeholders' van zijn NBM op te laten noemen.

6) WAARDEREALISATIE

- Welke (overall) waarden worden er door uw NBM gecreëerd?
- Hoe genereert uw NBM meervoudige waarde(n)creatie? Welke ecologische, sociale en economische waarden ziet u hier in terug?
- In hoeverre maakt het voor u verschil om alleen euro's als waarden te creëren of gaat het u ook of juist om het creëren van meerdere en verschillende waarden (bijvoorbeeld naast geld ook meer veiligheid in de buurt)?
- Kunnen die waarden ook bij elkaar opgeteld worden – dus een beetje geld, maar ook bijvoorbeeld energie en zorgpunten (we zouden dit ook wel 'het stapelen van waarden' kunnen noemen)?
- Zijn deze waarden positief of zijn er ook negatieve waarden? Hoe wordt met deze negatieve waarden omgegaan in het vaststellen van de resultaten van uw NBM?
- Wat zijn indirecte waarden en hoe zou u deze kunnen laten meewegen in het beoordelen van de uitkomsten?

7) CONCLUSIES

- Probeer op basis van bovenstaande antwoorden (liefst met elkaar) aan te geven of hier sprake van een echt NBM en zo ja: waarom. Geef dit aan in een oneliner/twee zinnen.
- Wat kunnen mensen van uw NBM leren? Wat is de kernboodschap?
- Wat voor soort maatschappelijk verschil, impact e.d. wordt er met deze NBM gecreëerd? Voor wie geldt dat en voor hoeveel mensen (graag als het kan aantallen noemen)?
- Zijn er zaken die u met de kennis van nu anders had aangepakt bij het opzetten en uitrollen van uw NBM?
- Wat ziet u voor toekomst voor deze NBM – is deze levensvatbaar en opschaalbaar en zo ja waarom, of ligt eerder een korte levensduur in het verschiet?
- Kunt u beschrijven hoe u uw business model blijft actualiseren en levensvatbaar houdt?

AFRONDING EN VERVOLG

Dit is het einde van het interview. Zijn er naar uw mening onderwerpen die niet aan bod zijn gekomen of heeft u bij nader inzien iets toe te voegen waar we niet aan toegekomen zijn of wilt u nog iets toevoegen?

Mogen wij contact met u opnemen als er zaken niet duidelijk zijn bij het analyseren van het interview met het oog op de casusbeschrijving?

We sturen u binnen een week per e-mail een casusbeschrijving van twee of drie pagina's (ongeveer 1.500 woorden) van dit interview voor controle en goedkeuring. Dit is de beschrijving van uw NBM op basis van bovenstaande antwoorden. Indien u zich hier in kunt vinden, ontvangen we graag een akkoord verklaring (bevestiging) per email. Op- en aanmerkingen zijn natuurlijk van harte welkom en zullen met zorg verwerkt worden.

De NBMs die het meest spraakmakend, impact generend of origineelst zijn, maken kans om te worden gepubliceerd op de website 'Duurzaamnieuws.nl. Geeft u toestemming dat uw casus hiervoor geselecteerd kan worden? Mocht u bezwaar hebben, dan zullen we dat natuurlijk respecteren. Mogelijk dat er bij voldoende interessante casussen zelfs sprake kan zijn van een boekje.

Het kan zijn dat we in de toekomst contact met u opnemen om te bekijken hoe het met u en uw NBM gaat. Dit met doel om de beschrijving van de NBMs actueel te houden. Gaat u hier in beginsel mee akkoord?

Hartelijk dank voor het interview en uw tijd.

De NBM Onderzoeksteam