



ESF-oproep 512 'Blended Business Models'

Finaal rapport

Mei 2021 – Oktober 2022

Overzicht van de **Inhoud**

1	Definitie van een Blended Business Model	3
2	Toelichting actieonderzoek	9
3	Uitkomst actieonderzoek	15
4	Conclusies	35
5	Vertaling naar de praktijk	42
	<i>Appendix</i>	51

1

Definitie van een Blended Business Model

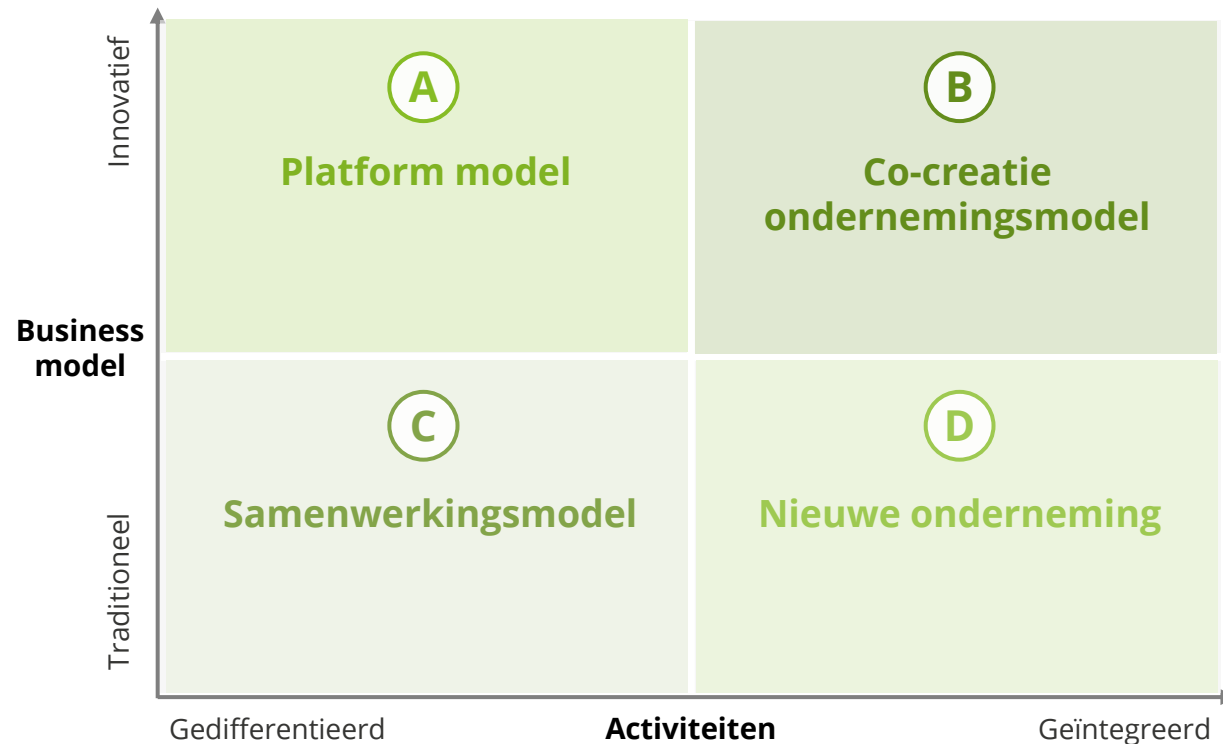
Wat leren we uit de literatuur?

De wetenschappelijke literatuur leert dat er in de praktijk vier mogelijke Blended Business Modellen zijn om economische, sociale en ecologische waarde te creëren

Definitie

“Blended Business Modellen (in de literatuur ook wel Hybride Business Modellen genoemd) zijn toegespitst op het integreren van verschillende soorten waardecreatie (economisch, sociaal en ecologisch) in de bedrijfsarchitectuur”

Soorten Blended Business Modellen



Blended Business Modellen worden **gecategoriseerd** op basis van:

- **Verandering in het business model:** vindt er een innovatie of vernieuwing plaats in het business model of wordt er gekozen voor een traditioneel, gekend business model?
- **Activiteiten:** de verschillende soorten waarde worden gecreëerd in een geïntegreerde (enkele) activiteit of er zijn meerdere, gedifferentieerde activiteiten nodig

Zo ontstaan er **4 mogelijke Blended Business Modellen:**

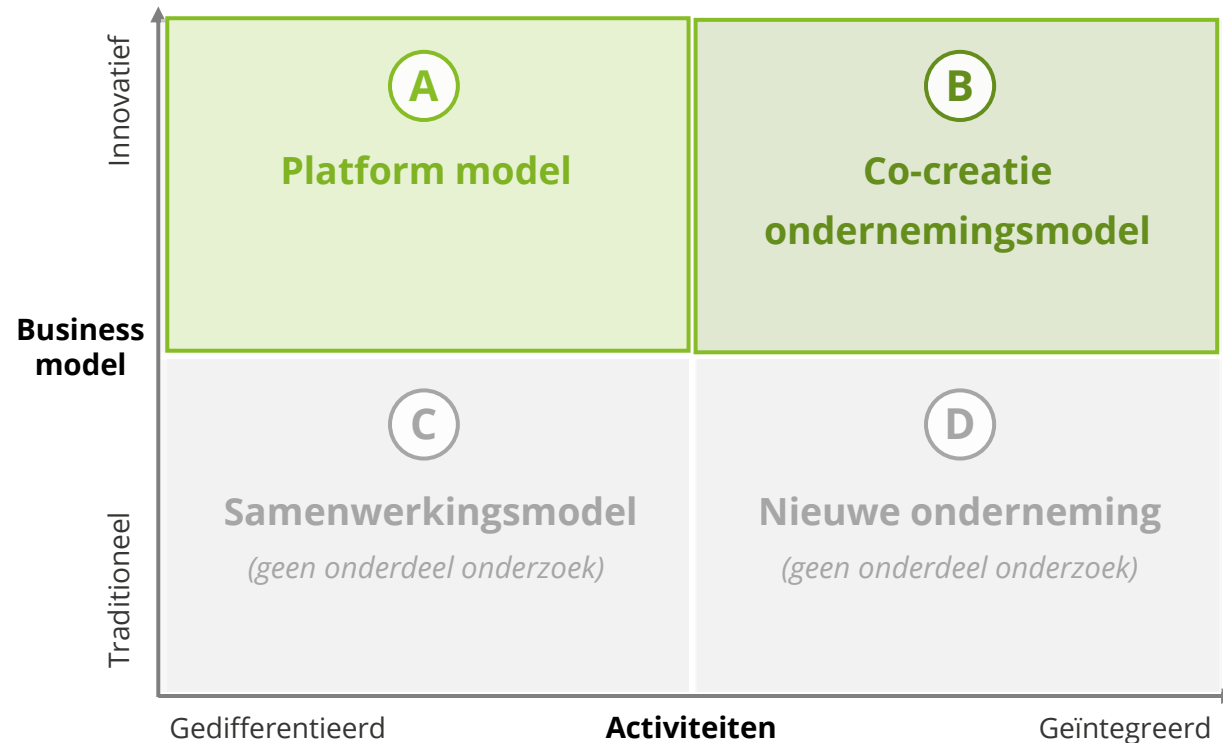
- (A) **Platform model:** waardecreatie wordt gerealiseerd door het oprichten van een nieuwe infrastructuur (platform) die tijdelijk interacties tussen meerdere partijen faciliteert
- (B) **Co-creatie ondernemingsmodel:** meerdere partijen werken samen om met hun bestaande activiteiten verschillende soorten waardecreatie te leveren in een nieuwe, geïntegreerde waardeketen
- (C) **Samenwerkingsmodel:** binnen het huidige business model worden verschillende soorten waarde gecreëerd door meerdere gedifferentieerde activiteiten in een interne of externe samenwerking
- (D) **Nieuwe onderneming:** om verschillende soorten waardecreatie te realiseren worden de activiteiten geïntegreerd door het oprichten van een nieuwe onderneming

Dit actieonderzoek beperkt zich tot het bestuderen van blended- of hybride business modellen die een brug vormen tussen de sociale en reguliere economie

ESF-oproep 512 'Blended Business Models'

Het doel van dit onderzoek is om ondernemingen uit de sociale- en reguliere economie te stimuleren om innovatieve samenwerkingsverbanden aan te gaan. De oproep focust op Blended Business Modellen waar een samenwerking (tussen sociale- en reguliere economie) plaatsvindt en essentieel is voor de waardecreatie.

Soorten Blended Business Modellen



Afbakening van het actieonderzoek

Dit actieonderzoek focust op **Blended Business Modellen** waar twee of meerdere partijen samenwerken om waarde te creëren via een innovatief business model.

Zowel het **platform-** als het **co-creatie ondernemingsmodel** bieden een vernieuwende oplossing om, via gedifferentieerde of geïntegreerde activiteiten, in een vernieuwend business model economische, sociale en ecologische waarde te creëren.

Omdat de scope van het actieonderzoek zich toespitst op het ontwikkelen van **samenwerkingsverbanden** tussen de **sociale en de reguliere economie**, werden het platform model en co-creatie model uitgekozen om verder te bestuderen.

Finaal is de **doelstelling** van dit **actieonderzoek** om nieuwe Blended Business Modellen verder te ontwikkelen op een methodologische en pragmatische manier.

Het platform en co-creatie ondernemingsmodel hebben elk hun eigen invulling voor de verschillende aspecten in het business- en operationeel model

Eigenschappen	A Platform model	D Co-creatie ondernemingsmodel
Waardepropositie & -creatie	<ul style="list-style-type: none"> Waardepropositie is verschillend voor de waarde creërende activiteiten 	<ul style="list-style-type: none"> Overkoepelde waardepropositie voor geïntegreerde activiteit
Aanbod (i.e. producten & diensten)	<ul style="list-style-type: none"> Aanbod is afhankelijk van de noden van de partners en verschillend tussen activiteiten 	<ul style="list-style-type: none"> Eén duidelijk gedefinieerd aanbod
Klantensegmenten	<ul style="list-style-type: none"> Platform focust op verschillende klantensegmenten binnen één activiteit of tussen activiteiten 	<ul style="list-style-type: none"> Focus op enkele gedefinieerde klantensegmenten
Operationele processen	<ul style="list-style-type: none"> Verschillende, onafhankelijke operationele processen die worden gefaciliteerd in het business model 	<ul style="list-style-type: none"> Een geïntegreerd proces binnen één waardeketen Kan parallel lopen (en conflicteren) met het business model van partners
Klantenrelaties	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijkheid klantenrelatie verschillend verdeeld overeen de waarde creërende activiteiten 	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijkheid klantenrelatie toegewezen aan één of meerdere partners (overeen te komen)
Prijszetting	<ul style="list-style-type: none"> Vaste of getrapte prijszetting voor gebruik te maken van platform / infrastructuur 	<ul style="list-style-type: none"> Methode van prijszetting overeen te komen tussen partners, vereist transparantie
Kost & opbrengsten verdeling	<ul style="list-style-type: none"> Overkoepelende platform omzet & kosten voor oprichtende partner(s) Bepaling verdeelsleutel per activiteit (incl. percentage oprichters) 	<ul style="list-style-type: none"> Verdeelsleutel (afhankelijk van bepaalde parameters) voor opbrengsten en kosten tussen betrokken partners, vereist transparantie
Toegang tot mensen & middelen	<ul style="list-style-type: none"> Meerder partners, impliceert meer toegang tot mensen & middelen 	<ul style="list-style-type: none"> Bepert aantal partners, impliceert minder toegang tot mensen & middelen
Activa & capaciteiten	<ul style="list-style-type: none"> Investerings overeen te komen in overleg met partners 	<ul style="list-style-type: none"> Investerings overeen te komen in overleg met partners
Governance & afspraken	<ul style="list-style-type: none"> Complexe governance structuur & veel afspraken met overleg tussen meerdere partijen die soms niet gerelateerd zijn aan elkaar 	<ul style="list-style-type: none"> Duidelijke governance structuur waar afspraken zijn rond welke partner welke verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden heeft
Voorbeeld uit reguliere economie	<ul style="list-style-type: none"> Incubator model waarbij organisatie verschillende startups binnen een specifieke expertise zich ontwikkelen in eenzelfde fysieke omgeving 	<ul style="list-style-type: none"> Samenwerking tussen twee bedrijven waarbij ze samen een product of dienst naar de markt brengen

Om tot een Blended Business Model te komen werd er rekening gehouden met de verschillende aspecten binnen het Business Model Canvas

Waardepropositie – hoe willen we klanten overtuigen?

<p>Waardepropositie </p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de verschillende waardeproposities naar eindklant, sociale doelgroep, partnerorganisaties en andere stakeholders? • Hoe herhaalbaar, schaalbaar en organiseerbaar zijn deze waardeproposities? • Hoe creëren we zowel economische, ecologische als sociale waarde? • Wat is onze missie, aan welke maatschappelijk noden komen wij tegemoet? • Welke producten en diensten bieden wij aan elk segment? • Wat maakt ons uniek op de markt? Hoe zullen we een potentiële klant en/of partner overtuigen? 	<p>Klantensegmenten </p> <ul style="list-style-type: none"> • Voor wie creëren wij waarde? • Wie zijn onze belangrijkste klanten (segmenten), sociale doelgroep, partnerorganisaties en andere stakeholders?
	<p>Klantenrelaties </p> <ul style="list-style-type: none"> • Welk soort klantenrelatie wordt verwacht voor elk klantensegment? • Hoe zijn deze geïntegreerd met de rest van ons business model? • Hoe worden deze relaties onderhouden?

Waardecreatie – Hoe gaan we waarde creëren voor onze klanten?

<p>Strategische partners </p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie zijn onze belangrijkste partners? • Wat is het samenwerkingsmodel en werkrelatie? • Welke belangrijke middelen verkrijgen wij? Welke problemen helpen ze op te lossen? • Hoe onderhouden we de relatie? • Hoe afhankelijk zijn we van elkaar? 	<p>Kernactiviteiten </p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke kernactiviteiten zijn nodig om toegevoegde waarde te creëren? • Hoe dragen deze bij aan de waarde creatie? • Wat zijn hier de prioritaire acties? Waarom?
<p>Kanalen </p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke kanalen gebruiken we om onze klantensegmenten te bereiken? • Welke kanalen zijn voor ons relevant? 	<p>Mensen & middelen </p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke middelen (input) zijn het belangrijkste voor onze waardepropositie? • Welke types werknemers hebben we nodig? Hoe schaars zijn deze? • Welke investeringsnoden zijn er vandaag nog?

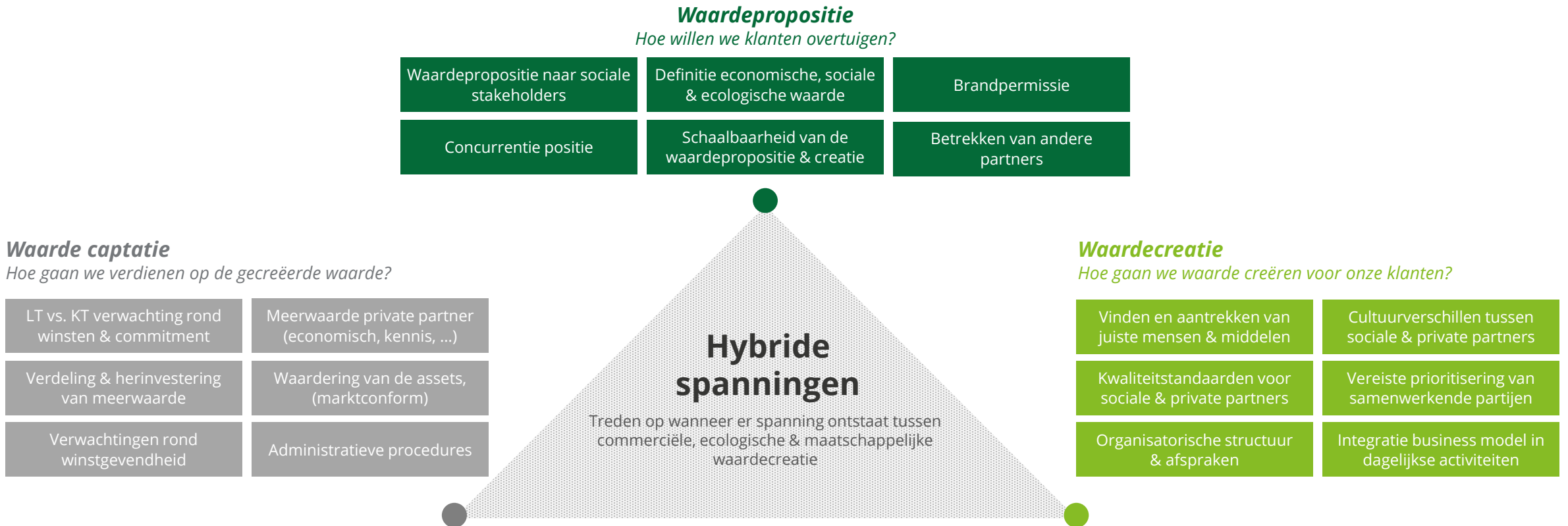
Waarde captatie – Hoe gaan we verdienen op de gecreëerde waarde?

<p>Kostenstructuur </p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de belangrijkste kosten in ons business model? • Wat is de organisatie structuur? Wat is de verwachte evolutie? • Wat is het verdienmodel? Wanneer wordt winstgevendheid verwacht? 	<p>Inkomstenstromen </p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat is de betalingsbereidheid van de potentiële klanten? • Hoeveel economische, sociale en ecologische waarde wordt gecreëerd? • Hoe zullen de financiële winsten verdeeld worden? Hoeveel wordt geherinvesteerd?
--	--

Op basis van de hybride spanningen is er een actieonderzoek gestart rond het bouwen van Blended Business Models en het oplossen van de hybride spanningen

Belang van hybride spanningen

Hybride spanningen ontstaan wanneer er een verschil is in visie tussen de onderneming uit de sociale en reguliere economie. Het is imperatief om deze spanningen tijdig te identificeren en te mitigeren door het opstellen van Blended Business Model waar elke partij achter staat. De spanningen kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën gelinkt aan de (1) waardepropositie, (2) waardecreatie en (3) waarde captatie van de ondernemingen.



Bronnen: Gillett et al. (2018), Deloitte analyse

Copyright © 2022 Deloitte Consulting. All rights reserved.

2

Toelichting actieonderzoek

Plan van aanpak voor het actieonderzoek



Het actieonderzoek omvat de begeleiding van vier verschillende partnerschappen tijdens het ontwikkelen van een Blended Business Model

Context

Vanaf 1 mei 2021 werd de **externe begeleiding** voor **4 projecten opgestart**. Tijdens deze fase werd de nadruk gelegd op het opzetten van een type Blended Business Modellen (i.e. innovatieve verdienmodel tussen de partners).

Om deze fase succesvol te begeleiden, werden **twee externe partners** (i.e. Deloitte België en Febecoop) gevraagd om bij te dragen aan de **ondersteuning, begeleiding** en kennisborging tijdens dit actieonderzoek voor de 4 projecten.

Het **einddoel** van dit actieonderzoek is de implementatie van een gezamenlijke dienstverlening of het realiseren van een gemeenschappelijk product via deze vernieuwende **Blended Business Modellen** tussen een partner uit de **sociale- en reguliere economie**

Beschrijving partijen en Blended Business Model

Verbindende bedrijfsevents

- **Organisatie** van verschillende **teambuilding concepten** met een **sociale invalshoek**
 - **37graden**: een coöperatie die de brug wil slaan tussen zorg/sociale economie, design/creatie en reguliere economie
 - **De Wroeter**: een sociale netwerkorganisatie die bestaat uit een maatwerkbedrijf en een activiteitenboerderij, met werkplekken verspreid over Limburg



Sociale verantwoorde houtskeletbouw

- **Productie** en **commercialisatie** van een nieuw **houtbouwsysteem** dat wordt **verkocht** als **zelfbouw pakket**
 - **Kaliber**: is een maatwerkbedrijf, gevestigd in Herentals, gespecialiseerd in verpakking, logistiek, assemblage en organisatie van enclavewerking
 - **Knoopwerk**: is een vernieuwend houtbouwsysteem dat het "click and play" principe in de bouw introduceert



Ecogrondstoffen hub

- **Verwerking** van **groenafval**, waarbij er wordt **afgestapt** van het **traditionele composteren** en meer **nadruk** wordt gelegd op **verwerken** van verschillende **stromen** binnen het groenafval
 - **Pro Natura**: is een sociale en duurzame onderneming die gespecialiseerd is in de aanleg van bio diverse belevingsnatuur en professionele oplossingen op maat om groengebieden ecologisch te beheren
 - **Ilva**: de intergemeentelijk samenwerking voor milieu Land van Aalst en verantwoordelijk voor inzameling en overslag van huishoudelijk en GFT afval



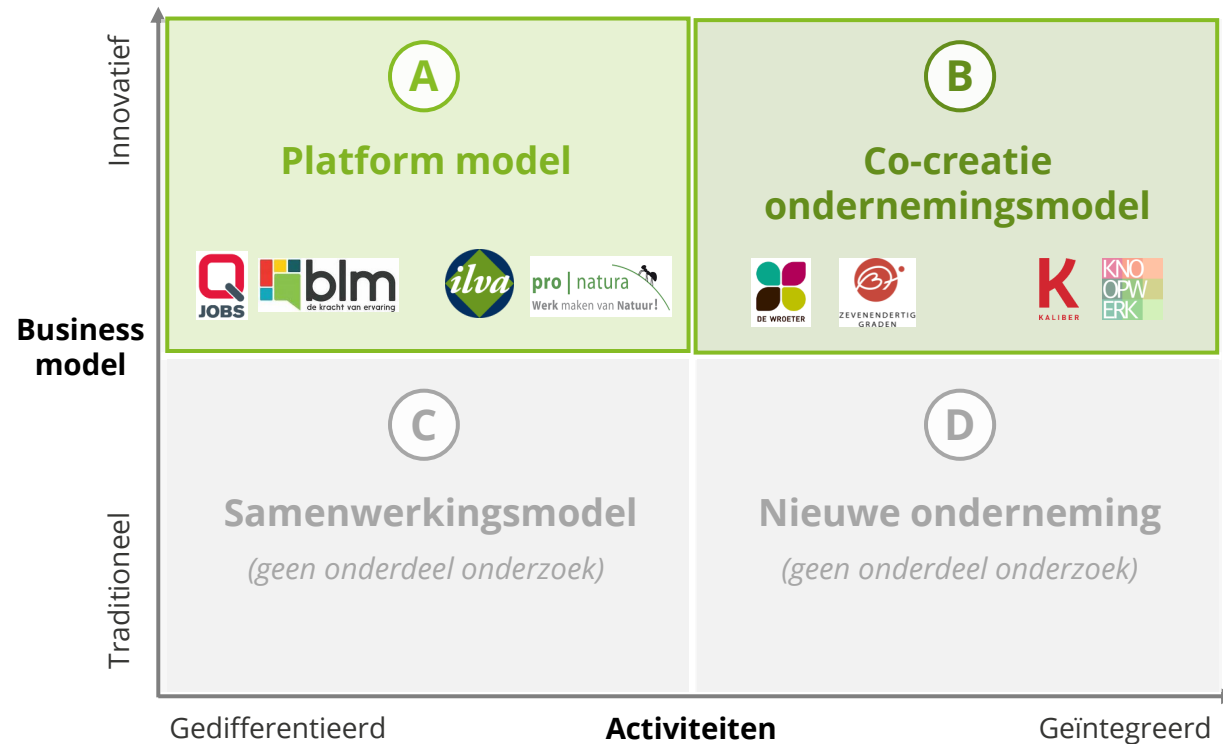
Sociaal uitzendkantoor

- **Kandidaten** met een **sociale achtergrond** een **begeleide overgang** bieden naar de **reguliere economie**
 - **Q-Jobs**: is een uitzendkantoor dat een volledig scala van diensten in huis heeft van staffing over alle denkbare HR Services tot Safety & Preventie
 - **BLM**: Focust vandaag op onderhouds- en groenopdrachten voor bedrijven en overheidsinstellingen én bieden een divers aanbod aan competentieversterkende begeleiding



Op basis van het vooropgestelde business model en waardepropositie, werden de partnerschappen toegewezen aan een bepaalde Blended Business Model typologie

Soorten Blended Business Modellen



Toewijzing van partnerschappen

(A) Platform model

Q-Jobs & BLM:

- ✓ Creatie van platform voor (tijdelijke) arbeidskrachten
- ✓ Onbeperkt aantal partners kunnen participeren
- ✓ Platform systeem laat vlot in- en uitstappen toe

IlvA & Pro Natura:

- ✓ Creatie platform waar types groenafval constant beschikbaar zijn
- ✓ Incubator model, waar bedrijf tijdelijk instapt tot het een nieuwe fase in de ontwikkeling bereikt heeft
- ✓ Bedrijven kunnen in een deze omgeving experimenteren met hun toepassingen m.b.t. verwerking groenafval

(B) Co-creatie model

De Wroeter & 37graden:

- ✓ Gebruik makend van netwerk en expertise van 37graden in combinatie met medewerkers en locaties De Wroeter om een nieuwe dienst te leveren
- ✓ Activiteiten van beide partners en waardecreatie worden geïntegreerd in één waardeketen


































Kaliber & Knoopwerk:

- ✓ Kaliber zal productie faciliteit en medewerkers inzetten om samen met Knoopwerk een nieuw type houtskeletbouw systeem te produceren
- ✓ Er is één waardeketen eigen verantwoordelijkheden en creëren samen sociale en economische waarde

Tijdens dit onderzoek werden, tijdens individuele sessies, 5 verschillende onderwerpen van een Blended Business Model onderzocht en verder uitgewerkt

Eigenschappen	Overkoepelend onderwerp	Belangrijkste vragen
Waardepropositie & -creatie --- Aanbod (i.e. producten & diensten) --- Klantensegmenten	 Waardepropositie <i>Unieke eigenschappen en waarde creatie voor de klant</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschrijving van de samenwerking? • Hoe zal er toegevoegde waarde voor de klant worden gecreëerd? • Wie zijn de potentiële klanten(segmenten)?
Operationele processen --- Klantenrelaties	 Samenwerkingsmodel <i>Werkwijze tussen partners</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is de waardeketen? Welke activiteiten moeten worden uitgevoerd? • Wat is de taakverdeling per partner? • Wat zijn de verwachtingen van elke partner?
Prijszetting --- Kost & opbrengsten verdeling	 Verdienmodel <i>Manier waarop waarde wordt gecapteerd en herverdeeld</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is de verwachte omzet voor de samenwerking? • Hoe kan de samenwerking zelf bedruipend zijn? (i.e. niet afhankelijk van externe financiering) • Hoe wordt de marge verdeeld overheen de partners?
Toegang tot mensen & middelen --- Activa & capaciteiten	 Schaalbaarheid <i>Uitbreidings- en groeimogelijkheden</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe kan de samenwerking verder groeien? • Wat zijn de extra mensen en middelen die hiervoor ter beschikking zijn? • Welke investeringen / middelen worden aangebracht door de partners?
Governance & afspraken	 Overeenkomst <i>Formeel juridisch document</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Op welke manier zullen beslissingen genomen worden? • Wat is de autonomie van elke partner?

Een inschatting van de uitkomst en bijhorende maturiteit per samenwerking na de afronding van het actie onderzoek

Partners	Waardepromotie 	Samenwerking 	Verdienmodel 	Schaalbaarheid 	Overeenkomst 
 					
 					
 					
 					

Legende:  Volledig uitgeklaard  Open punten die verdere verfijning vereisen  Nog aan te brengen onderwerp

Om een volledig en vergelijkbaar beeld te schetsen van de verschillende samenwerkingen, worden er 4 documenten per samenwerking beschikbaar gesteld

Documentatie

1 De waardeketen / business model

- Verschillende **acties** die tijdens de **samenwerking** worden uitgevoerd
- Verdeling van **verantwoordelijkheid** per partner

2 Bijdrage aan de waardepropositie

- **Toegevoegde waarde** aan de samenwerking voor elke partner
- Manier waarop de samenwerking **zich** kan **onderscheiden**

3 Hybride spanningen

- Basis voor de **start** van het **actieonderzoek**
- Overzicht van de **hybride spanningen** op **3 domeinen**:
(1) Waardepropositie - (2) Waardecreatie - (3) Waarde captatie

4 Status na het begeleidingstraject

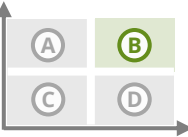
- Gedetailleerd overzicht van **status** op elk van de **facetten** van een **Blended Business Model**
- Analyse van **sterke punten** en **aandachtspunten** per samenwerking

3

Uitkomst actieonderzoek

Case 1: De Wroeter & 37graden



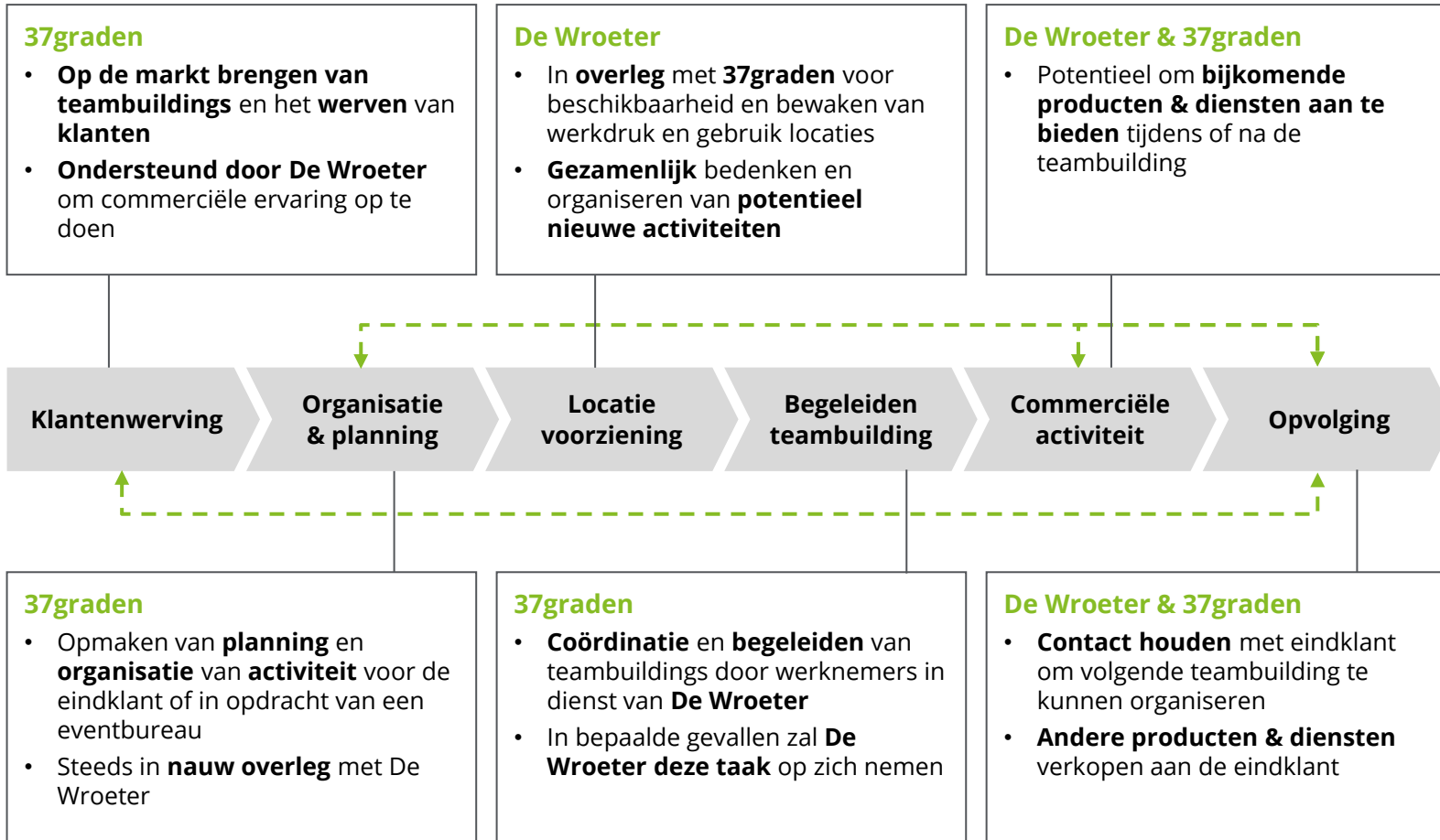


1 Waardeketen / business model

Verbindende bedrijfsevents (De Wroeter & 37graden)

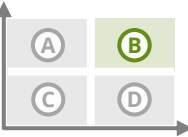
Organisatie van verschillende teambuilding concepten met een sociale insteek

- o **37graden:** een coöperatie die de brug wil slaan tussen zorg/sociale economie, design/creatie en reguliere economie
- o **De Wroeter:** een sociale netwerkorganisatie die bestaat uit een maatwerkbedrijf en een activiteitenboerderij, met werkplekken verspreid over Limburg



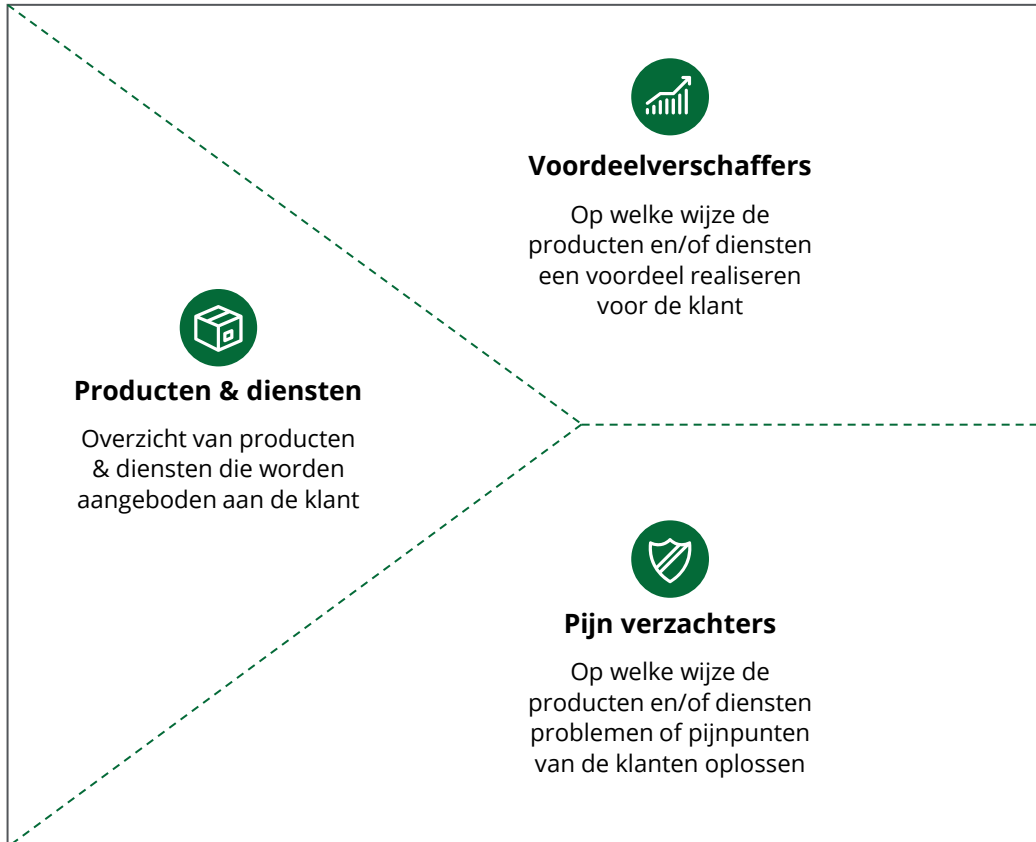
Trends & bewegingen in de waardeketen

- **Eventbureaus & eindklant** communiceren rechtstreeks
 - o Grotere (meerdaagse) teambuildings worden door een event bureau georganiseerd
 - o De Wroeter & 37graden kunnen deel zijn van een groter geheel
- Commerciële belang van de **eindklant** voor zowel **37graden** als **De Wroeter**:
 - o 37graden heeft potentieel om andere diensten te leveren (vb. bedrijfsgeschenken, consultancy diensten, ...)
 - o De Wroeter kan potentieel nieuwe enclave opstarten om meer tewerkstelling te creëren



2 Opbouw van de waardepropositie en bijdrage per partner

Onderdelen waardepropositie:



Bijdrage De Wroeter

Producten & diensten

- **Mensen** die begeleiding van teambuildings en klanten op zich nemen
- **Locaties & activiteiten** voor sociale teambuildings
- ...

Voordeelverschaffers

- **Sociaal aspect** aan teambuilding geeft een goed gevoel voor de eindklant
- ...

Pijn verzachters

- **Ontzorging** van klanten tijdens de teambuilding
- ...

Bijdrage 37graden

Producten & diensten

- **Klantenwerving**
- Kennis over het op de markt brengen van **sociale diensten** in de **reguliere economie**
- ...

Voordeelverschaffers

- Brug bouwen tussen de **reguliere** en **sociale economie**
- ...

Pijn verzachters

- **Organisatie & coördinatie** van teambuilding
- ...

3 Hybride spanningen

Waardepropositie - Hoe willen we klanten overtuigen?

Beheren van klantenrelaties (Klantenrelaties)

- Commerciële expertise van 37graden kan van tijdelijke aard zijn doordat De Wroeter reeds over uitgebreid netwerk beschikt

Waardecreatie - Hoe gaan we waarde creëren voor onze klanten?

Juridische schaalbaarheid (Strategische partners)

- Organisatorische & legale gevolgen indien een externe (commerciële) partner wil instappen in het verdienmodel

Operationele beperkingen (Mensen & middelen)

- Financiële drijfveer zorgt voor nood aan hoge frequentie van teambuildings, terwijl er beperkt aantal mensen & middelen zijn bij De Wroeter

Innovatiegevoelig businessmodel (Kernactiviteiten)

- Teambuildings zijn innovatie gevoelig, waardoor er regelmatig nood zal zijn aan innovatie en nieuwe concepten

Waarde captatie - Hoe gaan we verdienen op de gecreëerde waarde?

Schaalbaarheid verdienmodel (Inkomstenstromen)

- Het verdienmodel in andere regio's dupliceren zonder de ambitie van de partners om lokaal te blijven op de proef te stellen

Verdeelsleutel van waarde (Inkomstenstromen)

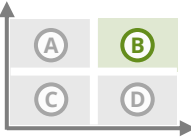
- Huidige verdeelsleutel (50% elk) kan onder druk komen te staan indien verdienmodel tractie krijgt

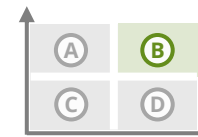
Herinvestering van waarde (Inkomstenstromen)

- Investerings in vereist materiaal voor organisatie en uitvoering van activiteit

Administratieve procedures (Kostenstructuur)

- Organisatie & juridische vorm voor administratieve processen die voortvloeien uit de samenwerking (vb. facturatie)





4 Overzicht van de status voor De Wroeter en 37graden na het begeleidingstraject

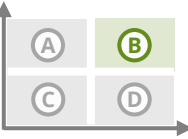
	Waardepropositie	Samenwerkingsmodel	Verdienmodel	Schaalbaarheid	Overeenkomst
Status	●	●	●	●	●
Sterke punten	<ul style="list-style-type: none"> Duidelijke waardepropositie Beide partijen hebben duidelijke inbreng in de samenwerking Win-win situatie is aanwezig 	<ul style="list-style-type: none"> Vertrouwen tussen partners is zeer groot Overlegmomenten om samenwerking te blijven verbeteren Menukaart waaruit flexibel aanbod kan worden samengesteld 	<ul style="list-style-type: none"> Duidelijke, eerlijke margeverdeling (50% regel) Vergoeding voor stichtende partijen Jaarlijkse berekening en afrekening o.b.v. minimum inspanning 	<ul style="list-style-type: none"> Veel potentieel voor uitbreiding (zowel in partners als activiteit) Vereiste investering voor nieuwe partners Vertrouwen tussen partners moet groot zijn 	<ul style="list-style-type: none"> Duidelijke overeenkomst opgebouwd in vertrouwen Dynamisch document, kan verder uitgebouwd worden naarmate samenwerking vordert
Werkpunten	<ul style="list-style-type: none"> Garantie van waardepropositie bij uitbreiding Makkelijk te kopiëren, blijvende vernieuwing is nodig 	<ul style="list-style-type: none"> Duidelijk draaiboek maken rond activiteiten, aandachtspunten, etc. Afhankelijk van activiteiten zal rolverdeling evolueren 	<ul style="list-style-type: none"> Activiteiten onderhevig aan seizoenen Momenteel beperkt tot kleinere groepen Activiteiten zullen verschillen per partner 	<ul style="list-style-type: none"> Geen exacte kopieerbaarheid mogelijk Nieuwe partijen moeten zelf activiteiten creëren en plannen Welke type partner aantrekken? 	<ul style="list-style-type: none"> Aandachtig blijven voor GDPR gevoeligheden Bekijken hoe verschil te maken tussen stichtende en nieuwe partners

3

Uitkomst actieonderzoek

Case 2: Kaliber & Knoopwerk





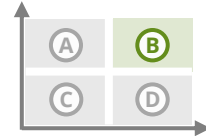
1 Waardeketen / business model

Sociaal verantwoorde houtskeletbouw (Kaliber & Knoopwerk)

Productie en commercialisatie van een nieuw houtbouwsysteem dat wordt verkocht als zelfbouwpakket

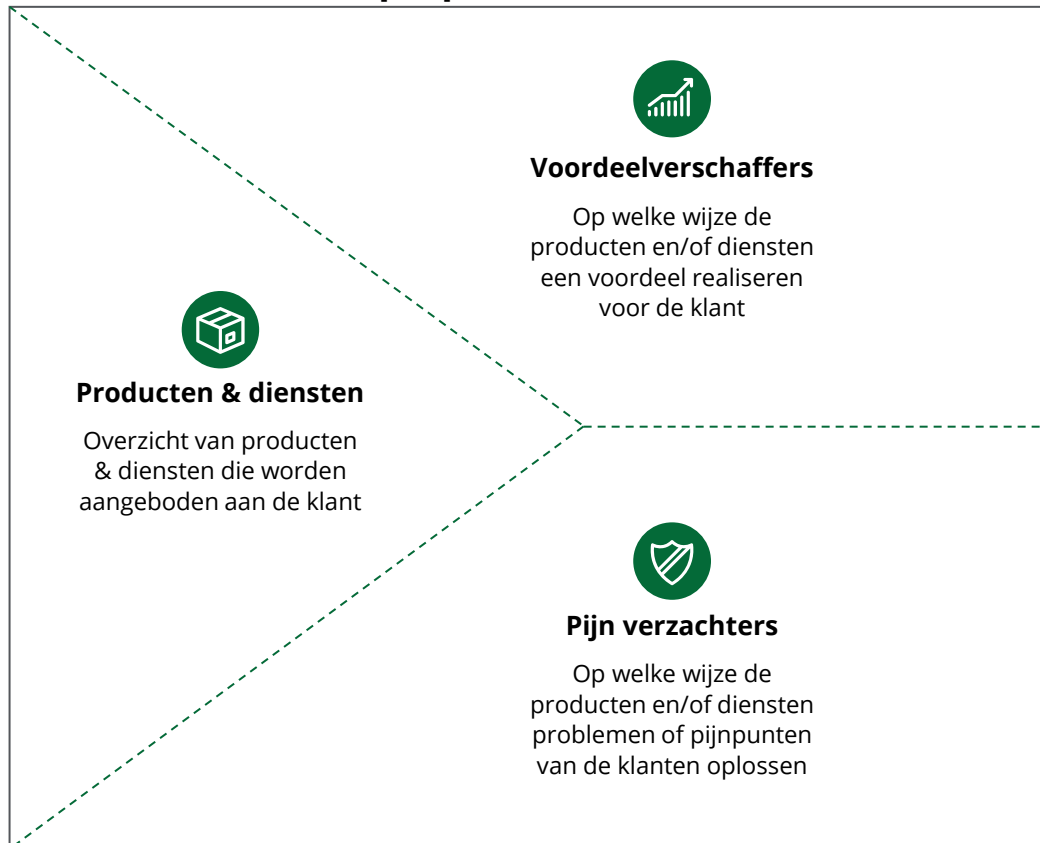
- o **Kaliber:** is een maatwerkbedrijf, gevestigd in Herentals, gespecialiseerd in verpakking, logistiek, assemblage en organisatie van enclavewerking
- o **Knoopwerk:** is een vernieuwend houtbouwsysteem dat het “click and play” principe in de bouw introduceert





2 Opbouw van de waardepropositie en bijdrage per partner

Onderdelen waardepropositie:



Bijdrage Knoopwerk

Producten & diensten

- Innovatief & gepatenteerd ontwerp van houtskeletbouw
- Commerciële activiteit (i.e. klantenwerving)
- Productontwikkeling naar andere segmenten (i.e. tuinhuisen, ...)
- Productontwikkeling voor complementaire producten (CAPP's project)
- Product design & ontwerp
- Ondersteuning bij plaatsing en uitbouwen van plaatsingsnetwerk

Voordeelverschaffers

- Ecologische & prijsvriendelijke oplossing voor de opbouw van het houtskelet
- Gemakkelijke plaatsing
- Ontwerpstoel & technieken
- Zeer hoge kwaliteit zonder specifieke kennis

Pijn verzachters

- Ontwerpstoel (niet langer altijd een architect vereist)
- Zelfbouw-enabler

Bijdrage Kaliber

Producten & diensten

- Verantwoordelijkheid over volledig productie, logistiek & aankoopproces
- Financiële investering in de opbouw van voorraad
- Samenstellen en labelen van de pakketten tot aanlevering klant
- ...

Voordeelverschaffers

- Op maat gemaakt bouwpakket geleverd op de werf
- ...

Pijn verzachters

- Plaatsingsgemak ondersteunen waar mogelijk
- Slim stapelplan dat intuïtief is voor de eindklant

3 Hybride spanningen

Waardepropositie - Hoe willen we klanten overtuigen?

Productuitbreiding (Klantensegmenten)

- Potentieel kunnen andere segmenten bediend worden met bijkomende productontwikkeling. Mogelijks zal dit met andere (productie)partners gebeuren

Geografische uitbreiding (Waardepropositie)

- Bij geografische uitbreiding, zal er mogelijks een andere lokale productiepartner nodig zijn

Waardecreatie - Hoe gaan we waarde creëren voor onze klanten?

Schaalbaarheid organisatie (Strategische partners)

- In welke vorm kunnen nieuwe (productie)partners betrokken worden in het huidige samenwerkingsmodel en wat zijn hun taken en verantwoordelijkheden

Voorraadbeheer (Kernactiviteiten)

- Totale houtvoorraad van Kaliber zal tussen verschillende houtbouw activiteiten gedeeld worden

Hergebruik bouwpakketten (Kernactiviteiten)

- Businessmodel en praktische aanpak voor de afbraak, recyclage en hergebruik moet nog in een juiste structuur gegoten worden

Adviesraad (Strategische partners)

- Samenstelling van 2-3 mensen zoeken die kunnen fungeren als (in)formele adviesraad

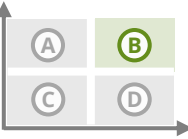
Waarde captatie - Hoe gaan we verdienen op de gecreëerde waarde?

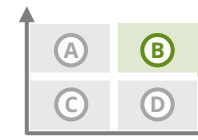
Verdeling waarde captatie (Inkomstenstromen)

- Afhankelijk van komende pilootprojecten moet er op basis van objectieve criteria een goede verdeelsleutel voor de marge gevonden worden

Aankooprijzen (Kostenstructuur)

- De schommeling van aankooprijzen van het hout, is het moeilijk om verkoopprijzen hierop af te stemmen en zal bruto marge sterk variëren





4 Overzicht van de status voor Kaliber en Knoopwerk na het begeleidingstraject

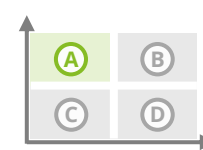
	Waardepropositie	Samenwerkingsmodel	Verdienmodel	Overeenkomst	Schaalbaarheid
Status					
Sterke punten	<ul style="list-style-type: none"> • Heldere waardepropositie in samenwerking • Duidelijke complementariteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Goede rolverdeling • Vertrouwen tussen elkaar bewaken • Continu proberen samenwerking verder uit te diepen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergoeding gebaseerd op transparantie en risico dat beide partijen willen nemen • Duidelijkheid en flexibiliteit zijn aanwezig • Verdienmodel kan periodiek worden herzien 	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke overeenkomst opgebouwd in vertrouwen • Basis voor verdere samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaalbaarheid binnen de samenwerking is mogelijk (vb. extra diensten of meer productie) • Partners kunnen op meerdere manieren worden toegevoegd (i.e. nieuwe producten, geografische spreiding, ...)
Werkpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Bewaken van waardepropositie bij uitbreiding aanbod • Evaluatie uitspelen van sociale component in de marktpositionering 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewaken van samenwerking bij uitbreiding aanbod & partners • Periodieke overleg momenten inplannen 	<ul style="list-style-type: none"> • Systeem van prestatie beoordeling verder te verfijnen • Verdienmodel is gebaseerd op overleg en goodwill van beide partijen 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisch document • Continue integratie van verworven ervaring • Bekijken hoe nieuwe partners worden ingepast 	<ul style="list-style-type: none"> • Karakteristieken van een nieuwe partner • Vereisten voor een nieuwe partner

3

Uitkomst actieonderzoek

Case 4: Pro Natura & IlvA





1 Waardeketen / business model

Ecogrondstoffen hub (Pro Natura & IlvA)

Verwerking van groenafval, waarbij er wordt afgestapt van het traditionele composteren en meer nadruk wordt gelegd op verwerken van verschillende stromen binnen het groenafval

- **Pro Natura:** is een sociale en duurzame onderneming die gespecialiseerd is in de aanleg van bio diverse belevingsnatuur en professionele oplossingen op maat om groengebieden ecologisch te beheren
- **IlvA:** de intergemeentelijk samenwerking voor milieu Land van Aalst en verantwoordelijk voor inzameling en overslag van huishoudelijk en GFT afval

IlvA, Pro Natura of Externe partij

- **IlvA:** Groenafval uit eigen recyclageparken
- **Pro Natura:** Groenafval uit lokale activiteiten met verschillende teams (ca. 30km rond site in Schendelbeke)
- **Externe partij:** Onderhoud van natuurgebieden (ca. 30km rond site in Schendelbeke)

Pro Natura

- **Controle** op **kwaliteit** van aangeboden groenafval, waarbij de **mogelijke uitkomsten** zijn:
 1. Hoge kwaliteit, geschikt voor productie
 2. Opslag en verdere sortering voor productie
 3. Weigering wegens te vervuilend (vb. incl. metaal)
- **Betaling gatefee** door externe partij

Partner ecogrondstoffenhub of Pro Natura

- **Uitvoeren** van gedefinieerd **productieproces** (afhankelijk van afvalstroom en business model)
- **Mogelijke ondersteuning** door IlvA en Pro Natura

VERZAMELING GRONDSTOFFEN

INCUBATOR



IlvA of Externe partij

- **IlvA:** ophaling (incl. controle kwaliteit) en transport met eigen materiaal tot op de site binnen straal van 30km rond site Schendelbeke
- **Externe partij:** Met eigen materiaal groenafval transporteren tot op de site in Schendelbeke

Pro Natura & IlvA

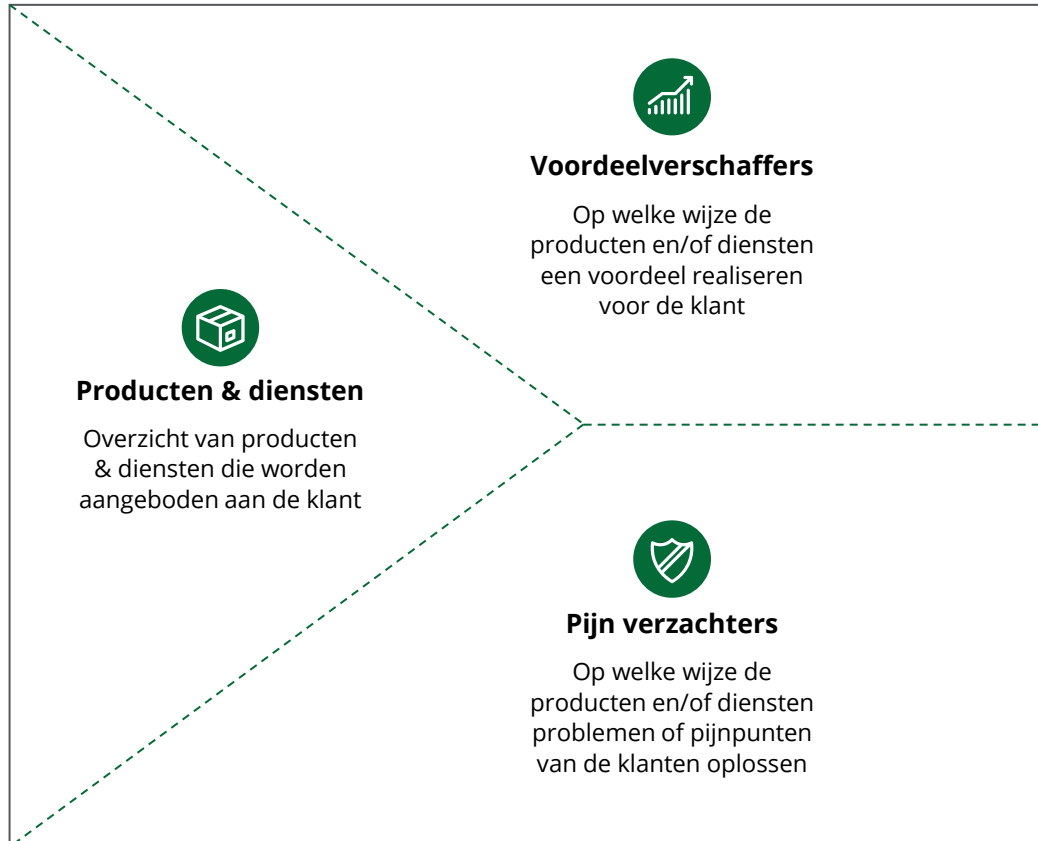
- **Verwerken** of opslag van **ontvangen goederen** in afwachting van productie
- **Vorbereiding ontvangen goederen** door verfijndere sortering om **specifieke afvalstroom** te **scheiden**

Partner ecogrondstoffenhub of Pro Natura

- **Commercialiseren** en **verkopen** van **finaal product** of **grondstof** voortkomend uit groenafval
- **Mogelijke ondersteuning** door IlvA en Pro Natura

2 Opbouw van de waardepropositie en bijdrage per partner

Onderdelen waardepropositie:



Bijdrage Pro Natura

Producten & diensten

- Werknemers en uitbating van site in Schendelbeke
- Ontzorging in sortering van groenafval en borgen kwaliteit input
- ...

Voordeelverschaffers

- Kennis en expertise in groenafval verwerking
- Verzameling van groenafvalstromen
- ...

Pijn verzachters

- Constante aanvoer van groenafvalstromen
- ...

Bijdrage Ilva

Producten & diensten

- Investerings in Schendelbeke (i.e. machines voor verwerking en droging)
- Opslag van groenafvalstromen
- ...

Voordeelverschaffers

- Kennis en expertise in groenafval ophaling, sortering en verwerking
- ...

Pijn verzachters

- Ophaling & verzameling van groenafval
- ...

3 Hybride spanningen

Waardepropositie - Hoe willen we klanten overtuigen?

KWALITEITSGARANTIE (Waardepropositie)

- Er zullen verschillende bronnen nodig zijn om voldoende groenafval beschikbaar te hebben. Hierdoor dient er voldoende aandacht te zijn voor de kwaliteit / zuiverheid van de input

DEFINITIE AANBOD (Waardepropositie)

- Wat is de kennis en het aanbod die beide partijen kunnen en willen aanbieden op een structurele manier?
- Blijvende innovatie nodig op het aanbod om de markt voorop te blijven

GRONDSTOFFEN (Waardepropositie)

- Indien groenafval schaarster wordt of andere partijen gaan gelijkaardige activiteit doen, kan Pro Natura en IlvA uit de markt worden geprijsd

Waardecreatie - Hoe gaan we waarde creëren voor onze klanten?

PLAATS VAN IlvA IN MODEL (Strategische partners)

- IlvA is gebonden aan de eigen beheersovereenkomst rond de activiteiten die het kan ondernemen

VERSCHILLENDE BUSINESS MODELLEN

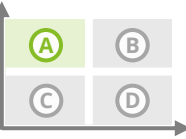
(Klantenrelaties)

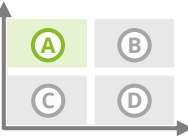
- Door verschillende business modellen op één site, kan er een hoge complexiteit ontstaan op de site die conflicterend kan werken

Waarde captatie - Hoe gaan we verdienen op de gecreëerde waarde?

OPBOUW RENDABEL MODEL (Inkomstenstromen)

- Business case moet voor elk potentieel project gemaakt worden en alle partijen moeten zich hierin kunnen vinden





4 Overzicht van de status voor Pro Natura en IlvA na het begeleidingstraject

	Waardepropositie	Samenwerkingsmodel	Verdienmodel	Overeenkomst	Schaalbaarheid
Status					
Sterke punten	<ul style="list-style-type: none"> • Heldere waardepropositie samenwerking • Duidelijkheid over investeringen per partij 	<ul style="list-style-type: none"> • Overzicht van business model en positie in de waardeketen • Duidelijkheid rond de principes van de samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> • Consensus over principe van vergoeding voor beide partners 	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwstenen van overeenkomst zijn besproken 	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking is dupliceerbaar en laat schaalbaarheid toe • Ambitie en principes van schaalbaarheid zijn duidelijk
Werkpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Verfijnen van waardepropositie voor betrokken partners 	<ul style="list-style-type: none"> • Verder uitbouwen en verfijnen van samenwerkingsmodel 	<ul style="list-style-type: none"> • Verder uitbouwen van aanbod en verdienmodel 	<ul style="list-style-type: none"> • Concretiseren van samenwerkings-overeenkomst • Bekijken plaats voor economische partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Zoeken naar potentiële partners (i.e. klanten)

Legende: Volledig uitgeklaard Open punten die verdere verfijning vereisen

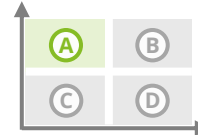
Nog aan te brengen onderwerp

3

Uitkomst actieonderzoek

Case 4: BLM Genk & Q-Jobs

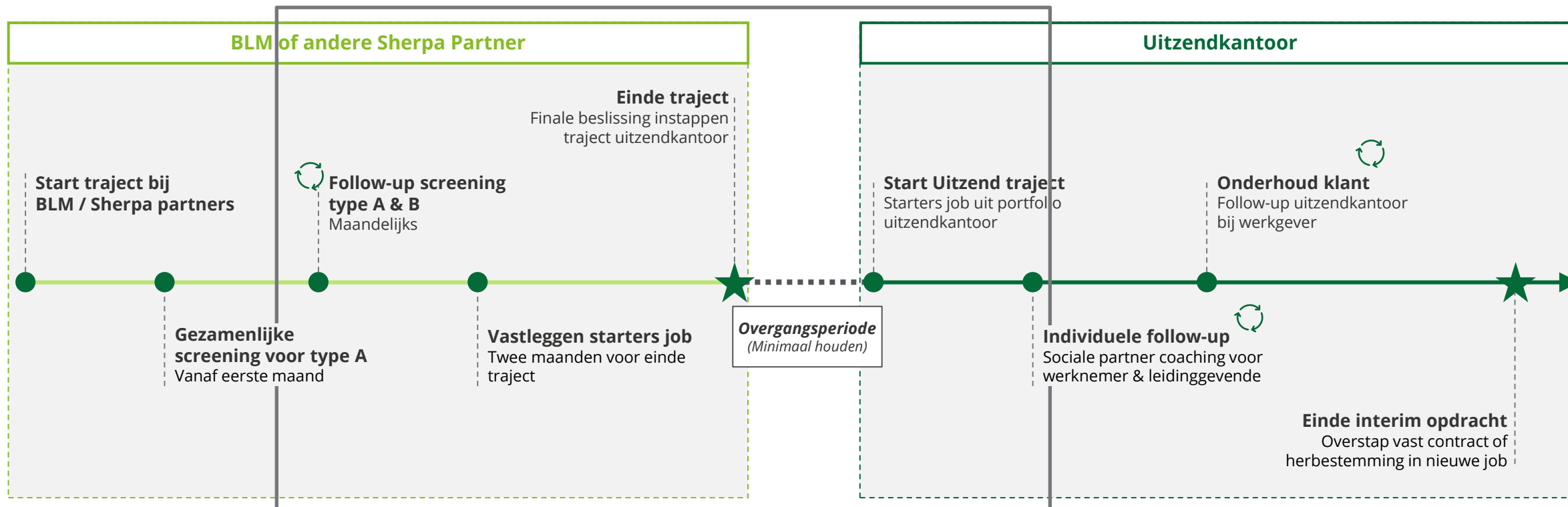




1 Waardeketen / business model

Sociaal uitzendkantoor (BLM & Q-Jobs)

- **Kandidaten** met een **sociale achtergrond** een **begeleide overgang** bieden naar de **reguliere economie**
 - **Q-Jobs:** is een uitzendkantoor dat een volledig scala van diensten in huis heeft van staffing over alle denkbare HR Services tot Safety & Preventie
 - **BLM:** Focust vandaag op onderhouds- en groenopdrachten uit voor bedrijven en overheidsinstellingen én bieden we een divers aanbod aan competentieversterkende begeleiding

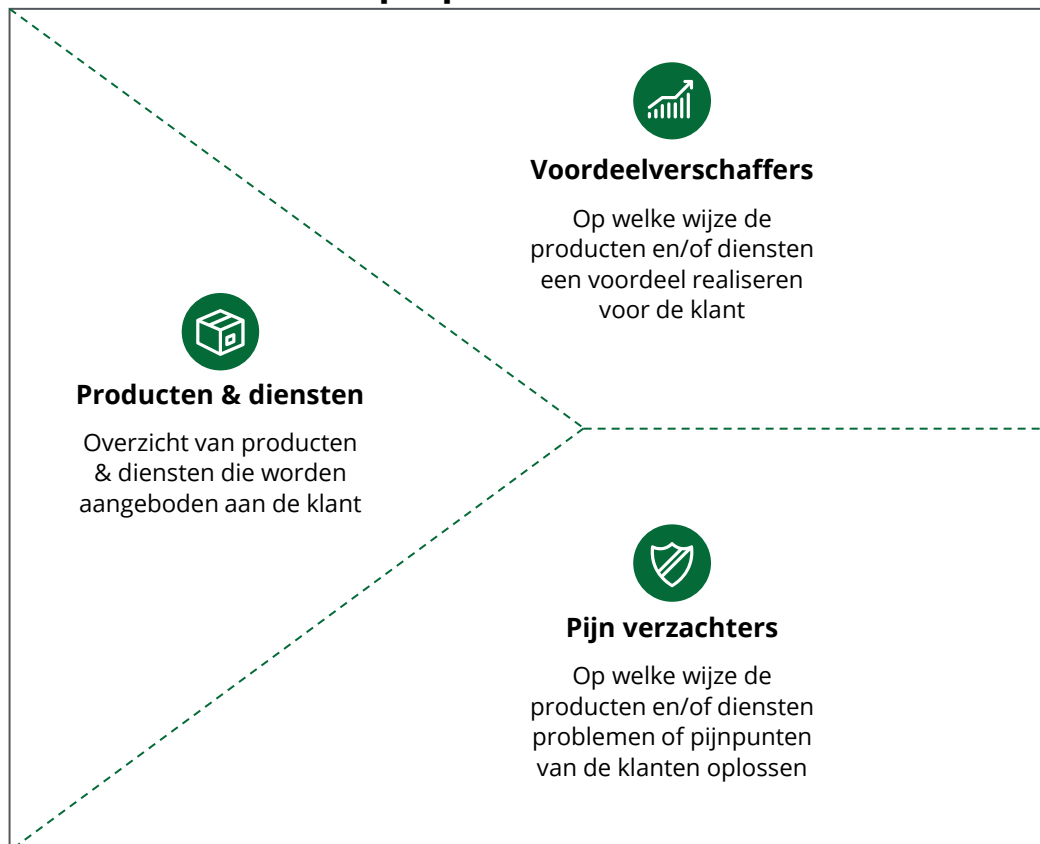


Matchmaking periode in werkgroep

- *Regulier overleg tussen begeleiders van Sherpa partners en accountmanagers van uitzendkantoren*
- *Discussie rond potentieel, plaatsing van profielen en opvolging*
- *Voldoende vroeg starten met overleg in het traject*

2 Opbouw van de waardepropositie en bijdrage per partner

Onderdelen waardepropositie:



Bijdrage BLM (Sherpa partner)

Producten & diensten

- Screening & aanbrengen van sterke profielen
- Opleiding van profielen
- Begeleiding & vertrouwenspersoon (i.e. BLM of Sherpa coach)
- ...

Voordeelverschaffers

- Begeleiding & opvolging van tewerkgestelde bij het bedrijf
- Vertrouwenspersoon in een conflict
- Sociaal aspect van tewerkstelling
- ...

Pijn verzachters

- Opleiding & omscholing van werknemers
- ...

Bijdrage Uitzendkantoren

Producten & diensten

- Portfolio aan potentiële werkgevers
- Commerciële activiteit (i.e. klantenwerving)
- Kennis rond screening, aanwerving & opleiding van mensen
- ...

Voordeelverschaffers

- Aanbreng van gemotiveerde werknemers
- Toegang tot nieuwe pool van potentiële werknemers
- ...

Pijn verzachters

- Invulling van een vacature (meestal knelpuntberoep)
- Opleiding & omscholing van werknemers
- ...

3 Hybride spanningen

Waardepropositie - Hoe willen we klanten overtuigen?

Overtuiging werkgevers (Klantenrelaties)

- Werkgevers overtuigen om met profielen te werken die doorstromen uit de sociale economie kan mogelijk een spanning zijn voor Q-Jobs. Dit vergt ook een andere sales aanpak in vergelijking met de normale activiteit.

Vraag & aanbod matchen (Klantensegmenten)

- Moeilijkheid om het juiste profiel, bedrijf en cultuur te matchen. Indien nodig wordt dit deels opgelost met bijscholing.

Waardecreatie - Hoe gaan we waarde creëren voor onze klanten?

Screening kandidaten (Mensen & middelen)

- De kwaliteit van de kandidaten en de screeningtool zal bepalen hoe sterk de waardepropositie naar potentiële klanten is.

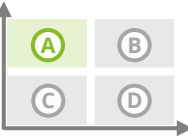
Consolidatiegolf sociale HR kantoren (Strategische partners)

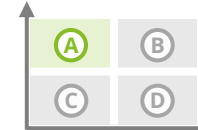
- Externe druk vanuit de overheid om als sociaal HR kantoor niet lokaal actief te zijn, maar dit in grotere regio's te organiseren.

Waarde captatie - Hoe gaan we verdienen op de gecreëerde waarde?

Verdeelsleutel inkomsten (Inkomstenstromen)

- Een goede verdeelsleutel die de inspanningen van beide partijen beloont. Deze dient ook rekening te houden met genomen risico's.





4 Overzicht van de status voor BLM (Sherpa) en Q-Jobs na het begeleidingstraject

	Waardepropositie	Samenwerkingsmodel	Verdienmodel	Overeenkomst	Schaalbaarheid
Status					
Sterke punten	<ul style="list-style-type: none"> • Sterke waardepropositie die duidelijke nood in de markt beantwoordt • Duidelijke win-win voor samenwerkende partners 	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijkheid rond welke doelgroepen er worden overgedragen • Duidelijkheid rond verantwoordelijkheden per partner • Overlegmodel onder leiding van project manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijkheid rond activiteiten en mogelijks verdienmodel • Vastgelegde investeringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Principes voor overeenkomst zijn gedefinieerd • Duidelijkheid rond bouwstenen en rollen per partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Breed initiatief voor provincie Limburg • Meerdere partners zijn betrokken bij de opbouw en start • Business model toepasbaar voor andere doelgroepen en andere regio's
Werkpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Commercialisatie van de waardepropositie 	<ul style="list-style-type: none"> • Succes zal afhangen van constante doorstroom van profielen • Vertrouwen tussen partijen kan versterkt worden 	<ul style="list-style-type: none"> • Beginnende fase zal het traject eventueel subsidie afhankelijk zijn • Kostenoefening dient gemaakt te worden 	<ul style="list-style-type: none"> • Formele overeenkomst dient opgemaakt te worden • Overleg tussen partners is vereist 	<ul style="list-style-type: none"> • Trajecten voor andere doelgroepen zijn mogelijk subsidie afhankelijk

4

Conclusies

Typologieën en hun eigenschappen



Het actieonderzoek toont dat het succes van de samenwerking afhangt van het vertrouwen & transparantie tussen partners en de betrokkenheid van beslissingsnemers

Platform model en co-creatie ondernemingsmodel bieden meeste mogelijkheden voor waardecreatie

Beide soorten van Blended Business Modellen laten toe om een binnen het business model te zoeken naar een **innovatieve samenwerkingsvorm tussen sociale en reguliere economie** waar binnen **schaalbaarheid en flexibiliteit** naar toekomstige partners en klanten voorop staan.

Soorten Blended Business modellen



Conclusies van het actieonderzoek

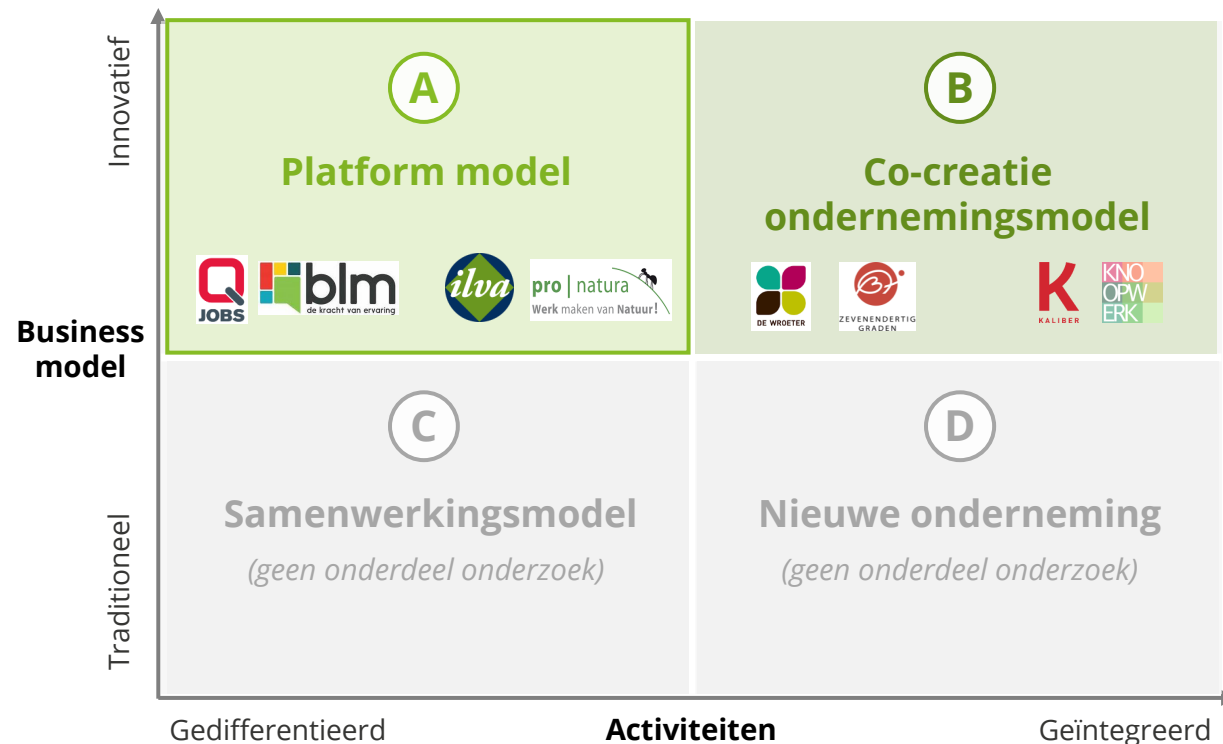
- ✓ **Succesvolle projecten** hebben steeds de **buy-in** en / of is het **top management** (i.e. beslissingsnemers) actief betrokken bij de opbouw & uitrol van de samenwerking
- ✓ Bij **succesvolle projecten** is er geen sprake van een klant-leveranciers relatie en is er een **duidelijke win-win** op economisch en sociaal vlak **voor samenwerkende partijen**
- ✓ **Sociale economiepartners** hebben een **grote bereidheid** om **risico** te dragen en zijn hierdoor de **drijvende partner** in de **samenwerkingen**
- ✓ Om vooruitgang en een vertrouwensband te creëren is **transparantie** rond prijszetting, inspanningen en kosten **van groot belang**
- ✓ Projecten waarbij een **sterke vertrouwensband** is tussen partners, kunnen in te toekomst **makkelijker evolueren** naar een **open, schaalbare samenwerking**
- ✓ Samenwerkingen zijn het meeste opzoek naar **juridisch advies** rond het **opstellen** van een **samenwerkingsovereenkomst**
- ✓ **Schaalbaarheid** is **niet de eerste prioriteit**, maar elke samenwerking houdt dit in het achterhoofd tijdens het opstellen van de samenwerkingsovereenkomst
- ✓ Om een **stabiele en innovatieve samenwerking** te komen tussen de sociale en reguliere economie, hoeven er **geen complexe zaken** bedacht te worden

Het platform model ontstaat wanneer binnen een nieuw business model verschillende activiteiten instaan voor één of meerdere types waardecreatie

A Platform model

Waardecreatie wordt gerealiseerd door het oprichten van een **nieuwe infrastructuur** (platform) die tijdelijke **interacties tussen meerdere partijen faciliteert**

Soorten Blended Business modellen



Eigenschappen

Succes factoren

- Een **geïntegreerd business model** waarbij meerdere partijen kunnen bijdragen tot verschillende soorten waardecreatie
- De structuur en processen blijven gedifferentieerd per partij, maar het platform laat toe om op **een gestructureerde manier complementaire partijen aan elkaar te linken**
- (Nieuwe) partijen zijn **vrij te participeren** in de activiteiten die plaatsvinden op het platform of zelf een **nieuwe activiteit in te richten**
- Er is **geen limiet** op het **aantal activiteiten of partners** op het platform
- Er kan eenvoudig **kennis** en **expertise** worden **uitgewisseld**

Hybride spanningsvelden

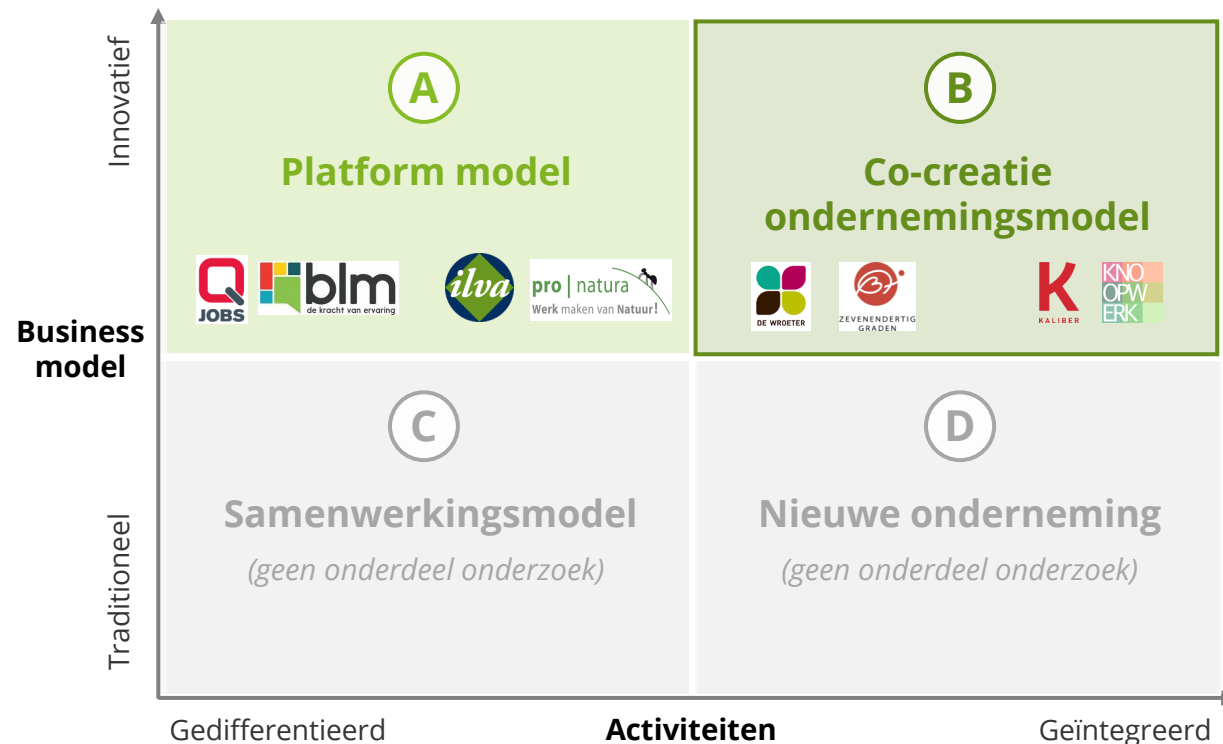
- Gedifferentieerde activiteiten vereisen om **prioriteiten te bepalen** in de verschillende soorten **waardecreatie**, waardoor de balans tussen drie waarde creaties zoek geraakt
- Het model vereist enkele **partijen** die het **platform oprichten** en **coördinatie** op zich nemen
- Continue aligneren van **verschillende belangen** en **doelstellingen** (i.e. stakeholder management)
- **Het evenwicht** vinden in **vereiste investeringen** en **meerwaarde verdeling** door verschillende financiële structuren en middelen die ter beschikking zijn

Het co-creatie ondernemingsmodel is gericht op het samenbrengen van huidige activiteiten in een geïntegreerde waardeketen dat verschillende waarden creëert

B Co-creatie ondernemingsmodel

Meerdere partijen werken samen om met hun bestaande activiteiten **verschillende soorten waardecreatie te leveren in een nieuwe, geïntegreerde waardeketen**

Soorten Blended Business modellen



Eigenschappen

Succes factoren

- Beperkte conflicten in de samenwerking op operationeel vlak dankzij een **geïntegreerde waardeketen** die duidelijkheid schept omtrent taakverdeling
- Gegeven dat één activiteit instaat voor waardecreatie is er een **duidelijke prioriteit** op **ontwikkeling** van deze geïntegreerde activiteit
- Samenwerkende partijen hebben **complementaire activiteiten**, waardoor er relatief snel **synergieën** of bijkomende **waarde** gecreëerd worden

Hybride spanningsvelden

- **Integratie** van activiteiten en **creatie** van **transparantie**, tijdens de opbouw van de samenwerking is vereist
- Eenmaal integratie is voltooid, is het uitdagender om bijkomende, **nieuwe partners** te **integreren**
- Aligneren van **verschillende belangen** en **doelstellingen** (i.e. stakeholder management) zonder radicale veranderingen in het business model van de participerende partners te veroorzaken
- **Balans** vinden in **vereiste investeringen** en **meerwaarde verdeling** door verschillende financiële structuren en middelen die ter beschikking zijn

Een samenwerking moet voldoen aan enkele succes factoren alvorens er sprake kan zijn van een Blended Business Model

Conclusie

Een succesvol Blended Business Model is gestoeld op een **onderlinge afhankelijkheid** tussen partijen, waarbij **vertrouwen** en het **delen van expertise** een cruciale rol spelen. Zowel de sociale als economische partner vergroten hun maatschappelijke impact door met een **gedeelde visie**, een oplossing te ontwikkelen die resulteert in een **unieke manier van waardecreatie**.

Succes factoren voor een Blended Business Model

- 
Steun van het topmanagement
Het bestuur / de beslissingsnemers van beide partijen moet achter de samenwerking staan en zich inzetten om de toegevoegde waarde van het nieuwe business model te realiseren
- 
Onderlinge afhankelijkheid
Samenwerkende partijen erkennen dat de andere partij een unieke toegevoegde waarde levert aan de samenwerking die ze nergens anders in de markt kunnen krijgen
- 
Vertrouwen en transparantie
Partijen dienen in alle transparantie met elkaar te kunnen communiceren en alle vereiste informatie te kunnen aanleveren om 100% vertrouwen te kunnen creëren
- 
Delen van waarden en expertise over de manier van waardecreatie
Samenwerkende partners creëren synergiën door het delen van hun ervaring en expertise
- 
Unieke waardepropositie
De samenwerking moet unieke eigenschappen hebben waardoor het zich onderscheidt van de concurrentie en het verschil kan maken zowel op sociaal vlak als op de reguliere markt
- 
Meerdere soorten van waardecreatie (economisch, sociaal, ecologisch)
Een Blended Business Model creëert naast economische (i.e. monetaire waarde) ook sociale en / of ecologische waarde (i.e. maatschappelijke waarde)
- 
Gedeelde visie en leiderschap
Beide partijen dienen eenzelfde visie te hebben op (de ontwikkeling van) de samenwerking alsook het engagement van de leiders / beslissingsnemers om de samenwerking op te zetten
- 
Financieel onafhankelijk
De samenwerking is (op lange termijn) niet afhankelijk van subsidies of andere externe financiering en heeft een duurzaam model, waarbij er blijvend kan geïnvesteerd worden

Blended Business modellen kunnen een positieve impact hebben op de relatie tussen en de tewerkstelling in de sociale en reguliere economie

Blended Business modellen kunnen potentieel impact creëren¹ op:



Economische waarde

Dankzij intensieve samenwerkingen wordt er economische meerwaarde gerealiseerd door; (1) **verhoging** van aantal **interacties** tussen reguliere en sociale economie, waardoor de **kwaliteiten van SEC sterk in de verf gezet** worden. (2) **Innovatie** die wordt toegepast kan de **toekomst samenwerkende organisaties verzekeren**. (3) **Synergieën creëren en nieuwe markten** aanboren, waardoor er ook **groei in beide sectoren** wordt gerealiseerd.



Sociale waarde

Blended Business modellen realiseren sociale waarde door het creëren van rechtstreeks en onrechtstreeks **tewerkstelling** binnen de (1) **sociale economie** en (2) **reguliere economie**. Daarnaast kunnen Blended Business modellen ook een positief effect hebben op de (3) **doorstroom** van **tewerkgestelden** in de **sociale economie naar de reguliere economie**.

Geschat potentiële impact ¹	Sociale waarde			Economische waarde		
	Tewerkstelling in SEC	Tewerkstelling in REC	Doorstroom SEC naar REC	Interacties tussen SEC en REC	Innovatie in REC en SEC	Groei in SEC en REC
De Wroeter (SEC) & 37graden (REC)	●	●	●	●	●	●
BLM (SEC) & Q-Jobs (REC)	●	●	●	●	●	●
Kaliber (SEC) & Knoopwerk (REC)	●	●	●	●	●	●
Pro Natura (SEC) & IlvA (REC)	●	●	●	●	●	●
TOTALE POTENTIËLE IMPACT	●	●	●	●	●	●

Legende: ● Hoge mate van impact ● Middelmattige mate van impact ● Lage mate van impact

Blended Business Modellen hebben het potentieel om een aanzienlijke toegevoegde waarde te creëren voor de sociale en reguliere economie

1 Minder subsidie-afhankelijkheid en risico

De toegenomen **financiële onafhankelijkheid** die wordt bereikt met deze nieuwe Blended Business Modellen kunnen de subsidie-afhankelijkheid en risico component van de sociale economie aanzienlijk te verminderen. Desalniettemin kunnen **instrumenten** zoals decreet **collectief en individueel maatwerk** dienen om **voldoende vertrouwen** te creëren bij partners uit de **reguliere economie**.

2 Hogere doorstroom naar de reguliere economie

Blended Business Modellen laten sociale partners toe om **nieuwe business modellen te ontwikkelen** en **nieuwe markten** te benaderen. Hierdoor wordt er **ruimte** gecreëerd voor **kwetsbare groepen** om, binnen hun nabije omgeving, begeleiding te krijgen in een niet gesubsidieerde, reguliere context, waardoor er mogelijk is een **hoger percentage kan doorstromen** naar de **reguliere economie**. Dit is ook in **overeenstemming** met de visie en doelstellingen van het **maatwerkdecreet**.

3 Hogere werkgelegenheid door schaalbare innovatie

Door het **innovatieve & unieke karakter** en het potentieel van **schaalbaarheid / dupliceerbaarheid** vindt er op termijn een **multiplicator effect** plaats. Dit **vermenigvuldigd het aantal werkplaatsen die vanuit de reguliere economie worden ondersteund** en normaal een gesubsidieerd traject zouden vereisen.

4 Externe begeleiding voor verhoogd succes

Externe begeleiding, gericht op procesbegeleiding in een cultuur van vertrouwen / punctuele expertise naar business case modellering, is **cruciaal** gebleken bij het uitwerken van een succesvol Blended Business Model. Deze externe partner heeft een belangrijke rol te spelen in het **aligneren van partijen** en het **verzekeren van een leerrijk en schaalbaar traject**.

5 Disseminatie van leereffecten

Om te verzekeren dat de uitkomsten van dit project meegenomen worden naar de toekomst is het belangrijk om disseminatie en opvolging te verzekeren. Dit kan bijvoorbeeld door een **opvolgingsevenement of presentatie op een bijeenkomst van het Dep. Werk en Sociale Economie** met de betrokken partijen. Alsook disseminatie en opvolging naar de **hele sector Sociale economie** maar ook sectoren economie (in overleg met Dep. EWI en VLAJO)

5

Vertaling naar de praktijk

Opbouw van een Blended Business Model

Om in de praktijk tot een Blended Business Model te komen, wordt er vanuit het actieonderzoek aangeraden om volgende 4 stappen te doorlopen¹

Doelstelling

1 Definitie waardepropositie & waardeketen

- Opbouwen van een innovatief idee met **business model canvas**
- Vastleggen van **toegevoegde waarde** per partner aan de waardepropositie (i.e. win-win)
- Opstellen van waardeketen en verantwoordelijkheden per partner

2 Bepalen potentiële hybride spanningen

- Identificeren** van mogelijke **spanningen** in samenwerking
- Prioriteren** van spanningen: (1) strategisch; (2) organisatorisch (3) juridisch
- Zoeken naar **oplossingen** met betrokken partners in vertrouwen en volle **transparantie**

3 Concretiseren verdienmodel

- Prijszetting** voor aangeboden producten en diensten
- Maken van inschatting voor de potentiële **opbrengsten en kosten**
- Inschatten van vereiste **investeringen** per partner
- Bepalen van methode voor **verdeling van gecreëerde waarde** tussen de partners

4 Opstellen samenwerkingsovereenkomst

- Formaliseren van gemaakte **afspraken** doorheen vorige stappen
- Bepalen van **governance structuur, afspraken** en overlegmodel
- Concretiseren van **verantwoordelijkheden, risico's en aansprakelijkheden**

Tools¹

Waardepropositie Canvas & Business Model Canvas

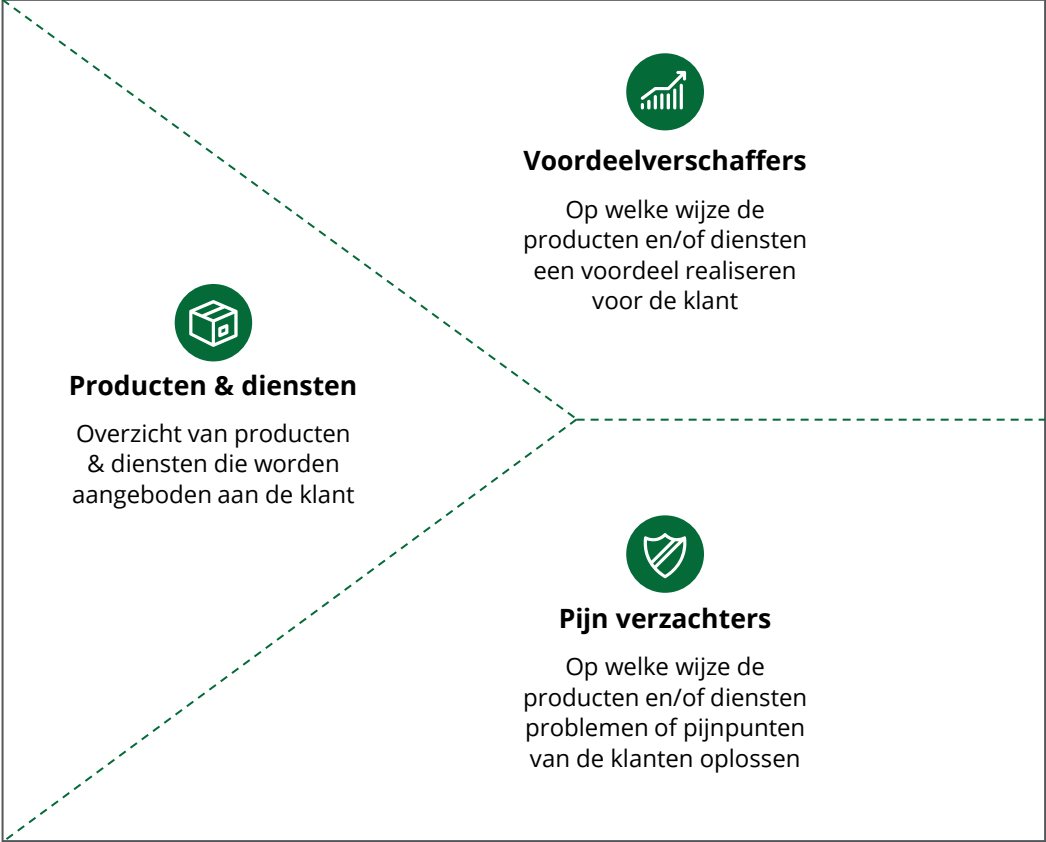
Model voor identificatie hybride spanningsvelden

Verdienmodel template

Aspecten van samenwerkingsovereenkomst

Stap 1: Opbouwen van waardepropositie - Wat is de bijdrage van elke partner?

Onderdelen waardepropositie:



Partner 1
<p><u>Producten & diensten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... <p><u>Voordelverschaffers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... <p><u>Pijn verzachters</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ...

Partner 2
<p><u>Producten & diensten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... <p><u>Voordelverschaffers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... <p><u>Pijn verzachters</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ...

Stap 1: Conceptueel samenwerkingsmodel - Uitwerking van het innovatieve idee

Waardepropositie – hoe willen we klanten overtuigen?

Waardepropositie

- Wat zijn de **verschillende waardeproposities** naar eindklant, sociale doelgroep, partnerorganisaties en andere **stakeholders**?
- Hoe **herhaalbaar, schaalbaar** en **organiseerbaar** zijn deze waardeproposities?
- Hoe creëren we zowel **economische, ecologische** als **sociale waarde**?
- Wat is onze **missie**, aan welke maatschappelijk noden komen wij tegemoet?
- Welke **producten en diensten** bieden wij aan elk segment?
- Wat maakt ons **uniek** op de markt? **Hoe** zullen we een potentiële klant en/of partner **overtuigen**?

Klantensegmenten

- Voor **wie creëren wij waarde**?
- Wie zijn onze **belangrijkste** klanten (segmenten), sociale doelgroep, partnerorganisaties en andere **stakeholders**?

Klantenrelaties

- Welk soort **klantenrelatie** wordt verwacht voor elk klantensegment?
- Hoe zijn deze **geïntegreerd** met de rest van ons **business model**?
- Hoe worden deze **relaties onderhouden**?

Waardecreatie – Hoe gaan we waarde creëren voor onze klanten?

Strategische partners

- Wie zijn onze belangrijkste **partners**?
- Wat is het **samenwerkingsmodel** en **werkrelatie**?
- Welke belangrijke **middelen** verkrijgen wij? Welke **problemen** helpen ze **op te lossen**?
- Hoe **onderhouden** we de **relatie**?
- Hoe **afhankelijk** zijn we van elkaar?

Kernactiviteiten

- Welke **kernactiviteiten** zijn **nodig** om toegevoegde **waarde te creëren**?
- Hoe **dragen** deze bij aan de **waarde creatie**?
- Wat zijn hier de **prioritaire acties**? Waarom?

Kanalen

- Welke **kanalen** gebruiken we om onze **klantensegmenten te bereiken**?
- Welke kanalen zijn voor ons **relevant**?

Mensen & middelen

- Welke **middelen (input)** zijn het **belangrijkste** voor onze waardepropositie?
- Welke **types werknemers** hebben we nodig? Hoe **schaars** zijn deze?
- Welke **investeringsnoden** zijn er vandaag nog?

Waarde captatie – Hoe gaan we verdienen op de gecreëerde waarde?

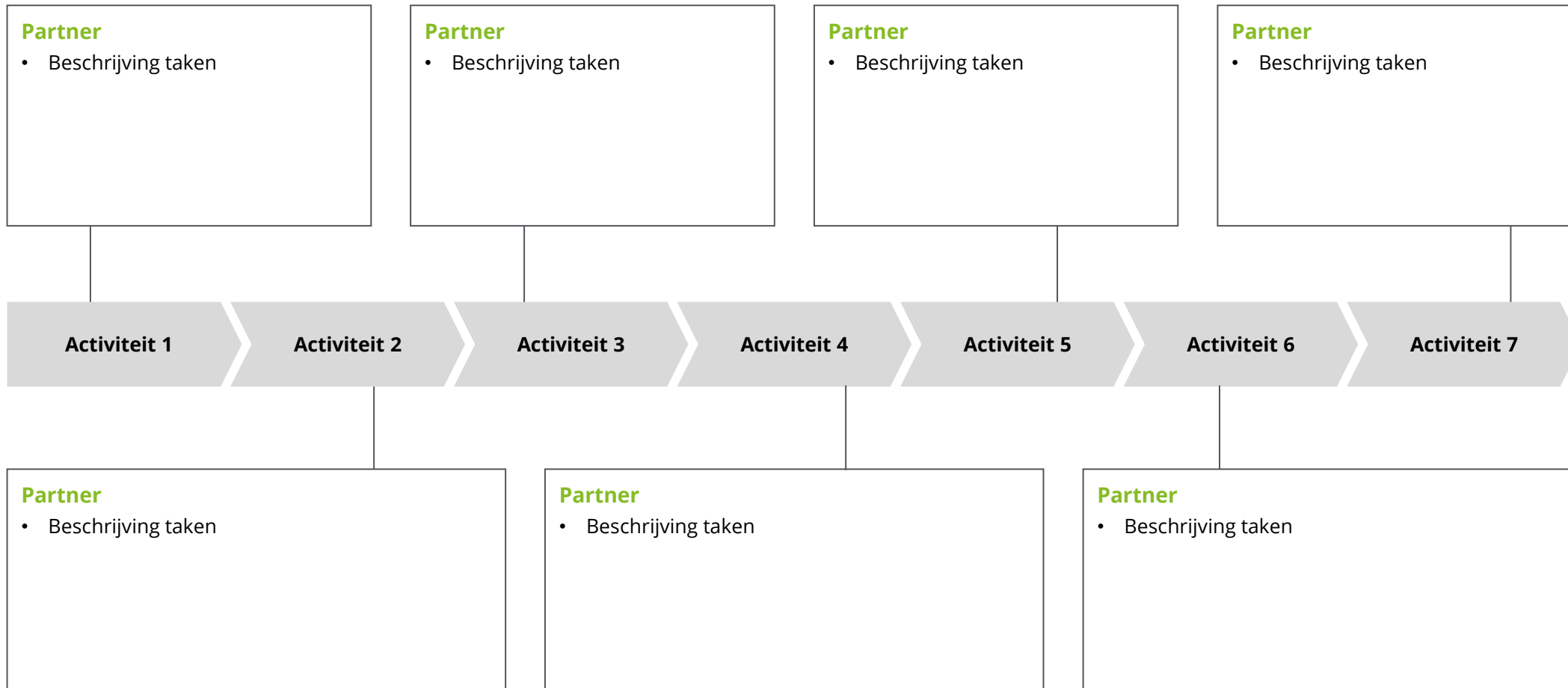
Kostenstructuur

- Wat zijn de belangrijkste **kosten** in ons business model?
- Wat is de **organisatie structuur**? Wat is de **verwachte evolutie**?
- Wat is het **verdienmodel**? Wanneer wordt **winstgevendheid** verwacht?

Inkomstenstromen

- Wat is de **betalingsbereidheid** van de potentiële klanten?
- Hoeveel **economische, sociale en ecologische waarde** wordt gecreëerd?
- Hoe zullen de financiële winsten **verdeeld** worden? Hoeveel wordt **geherinvesteerd**?

Stap 1: Opstellen waardeketen – Toewijzing van activiteiten per partner



Stap 2: Identificatie en oplossen van de hybride spanningen - Wat zijn de uitdagingen voor de samenwerking? Welke afspraken moeten gemaakt worden om conflicten te vermijden?

Waardepromissie

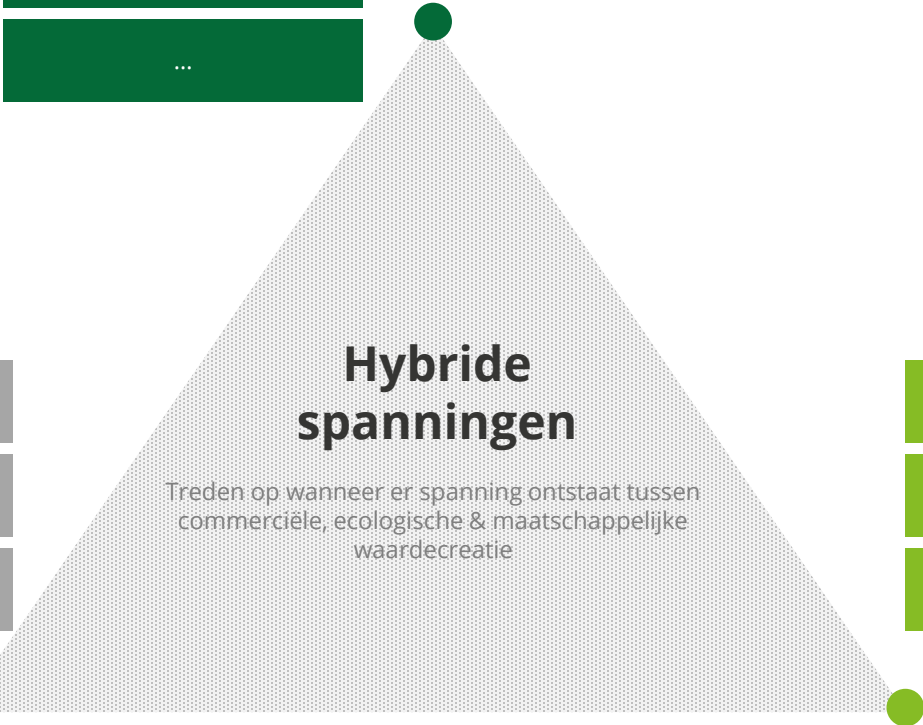
Hoe willen we klanten overtuigen?

Waardepromissie naar sociale stakeholders	Definitie economische, sociale & ecologische waarde
Concurrentiepositie	Schaalbaarheid van de waardepromissie
Brandpermissie	...

LT vs. KT verwachting rond winsten & commitment	Meerwaarde private partner (economisch, kennis, ...)
Verdeling & herinvestering van meerwaarde	Waardering van de assets, (marktconform)
Verwachtingen rond winstgevendheid	...

Waarde captatie

Hoe gaan we verdienen op de gecreëerde waarde?



Vinden en aantrekken van juiste mensen & middelen	Cultuurverschillen tussen sociale & private partners
Kwaliteitstandaarden voor sociale & private partners	Vereiste prioritering van samenwerkende partijen
Organisatorische structuur & processen	...

Waardecreatie

Hoe gaan we waarde creëren voor onze klanten?

Stap 2: Identificatie en oplossen van de hybride spanningen - Wat zijn de uitdagingen voor de samenwerking? Welke afspraken moeten gemaakt worden om conflicten te vermijden?



Strategische uitdagingen

Voorbeeld:

- Samenwerkingsmodel met partners is nog verder te verfijnen
- Schaalbaarheid van ons business model moet nog afgetoetst worden
- Wordt er voldoende sociale & ecologische waarde gecreëerd?
- Hoe zal de waarde worden herverdeeld tussen de partners?
- ...



Organisatorische uitdagingen

Voorbeeld:

- Er worden moeilijkheden ondervonden tijdens de zoektocht naar juiste werknemers
- Er is nog nood aan bijkomende (financiële) middelen
- De juiste organisatie structuur moet nog worden uitgetekend
- ...



Juridische uitdagingen

Voorbeeld:

- Welke vennootschapsvormen zijn het interessantste voor ons samenwerkingsmodel?
- Ons samenwerkingsmodel moet nog contractueel correct worden vastgelegd
- Zijn de gemaakte afspraken tussen de partners juridisch waterdicht?
- ...

Stap 3: Verdienmodel - Welke opbrengsten en kosten worden verwacht? Hoe zullen we ons product / dienst in de markt zetten? Zijn er nog investeringen nodig?

Partij 1				Partij 2				Externe leveranciers			
Investeringen											
Voor jaar 0				Voor jaar 0				Geen investeringen vereist			
...				...							
...				...							
Opbrengsten (generieke vragen)											
<ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de verwachte opbrengsten voor de komende jaren? • Wat zijn mogelijke scenario's? (i.e. Best – middle – worst case) • Wat is de potentiële prijs die per product/dienst zal gevraagd worden? 											
Kosten (Jaarlijkse opmaak)											
Kosten	Kost / stuk	Vereist	Projectkost	Kosten	Kost / stuk	Vereist	Projectkost	Kosten	Kost / stuk	Vereist	Projectkost
Kost 1	€	€ ...	Kost 1	€	€ ...	Kost 1	€	€ ...
Kost 2	€	€ ...	Kost 2	€	€ ...	Kost 2	€	€ ...
...	€	€	€	€	€	€ ...
Principes voor marge verdeling (generieke voorbeelden)											
<ul style="list-style-type: none"> • Beide partijen moeten gestimuleerd worden om zo efficiënt mogelijk te werken • De kostprijs per activiteit of event moet op voorhand worden vastgelegd • Alle partijen werken op een open, eerlijke en transparante manier samen 											

Stap 4: Vormgeven van samenwerkingsovereenkomst – Over welke elementen dienen er nog bijkomende afspraken gemaakt te worden?

Elementen van een overeenkomst	Bijkomende toelichting
1. Samenwerkingsverband	<ul style="list-style-type: none"> • Open samenwerkingsmodel waar derden betrokken kunnen worden • Aandacht voor het vormen van netwerkstructuur
2. Activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke afspraken en toewijzingen van rollen & verantwoordelijkheden
3. Verdeling van kosten & opbrengsten	<ul style="list-style-type: none"> • Verdeling van kosten en opbrengsten volgens inspanningen van partijen • Rekening houdend met toekomstige incentives om te blijven investeren • Transparantie in de kosten & opbrengsten van de samenwerking
4. Besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke en wendbare governance structuur met regelmatig overleg
5. Risico's & aansprakelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • Omschrijving van risico's & aansprakelijkheden met voldoende afdekking voor alle partijen
6. Duur & beëindiging van de samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmatige herziening & evaluatie van de samenwerking op vooraf bepaalde tijdstippen
7. Juridische vorm	<ul style="list-style-type: none"> • Schaalbaarheid (i.e. samenwerkingscontract waar ook derden in kunnen worden opgenomen)

Appendix



Bepaling samenwerkingsmodel en hybride spanningen

OEFENING 2: Individuele vragenlijst rond verdere detaillering van het samenwerkingsmodel

HUISWERK: VRAGENLIJST

Doelstelling: Scherp stellen van samenwerkingsmodel en overeenkomsten & verschillen verder te definiëren
 Note: Niet alle vragen zullen even relevant zijn voor elke samenwerking, deze vragenlijst wil hoofdzakelijk toetsen of over alle aspecten van de samenwerking is nagedacht

STRATEGIE (Lange termijn doelstellingen & meerwaardecreatie)

Onderdeel business model canvas	Vraag
Waardepropositie	Wat is de context van de samenwerking?
Waardepropositie	Wat zijn potentiële uitbreidingsmogelijkheden?
Waardepropositie	How schaalbaar is deze samenwerking? Wat zijn potentiële uitbreidingsmogelijkheden?
Waardepropositie	Wat is de omvang van het samenwerkingsverband voor potentiële klanten?

OEFENING 1: Hoe dragen beide partijen bij aan de verschillende onderdelen van de waardepropositie?

Onderdelen waardepropositie:

Bijdrage Partner 1	Bijdrage Partner 2
<u>Producten & diensten</u>	<u>Producten & diensten</u>
...	...
<u>Voordeelverschaffers</u>	<u>Voordeelverschaffers</u>
...	...
<u>Pijnverzachters</u>	<u>Pijnverzachters</u>
Verwerking van groenafvalstromen	...
...	...

Individuele denkoefeningen

Challenges op de huidige situatie om het samenwerkingsmodel scherper te definiëren:

Oefening 1: Individuele bijdrage aan waardepropositie

Oefening 2: Vragenlijst detail samenwerkingsmodel

- **Individueel invullen** per partner
- Indien de vraag **niet relevant** is, mag deze worden **opgelaten**
- **Verfijning** van het **samenwerkingsmodel** op 3 onderwerpen:

Strategie: lange termijn doelstellingen & meerwaardecreatie

Organisatie: dagdagelijkse werking & praktische afspraken

Juridisch: formele akkoorden & organisatie vorm

Download template:



Excel template

Verdienmodel template

PRIJSBEPALING & MARGE VERDELING							
Overzicht							
Prijsbepaling							
	Aangeraden prijs	Marge	Marge (%)	Subsidie (optioneel)	Totale marge	Totale marge (%)	
Vaste prijs	€ 110,0	€ 10,0	9,1%	€ 184,85	€ 194,9	177%	
Vaste marge	€ 120,0	€ 20,00	16,7%	€ 184,85	€ 204,9	171%	
Alternatieven	€ 175,0	€ 75,00	42,9%	€ 184,85	€ 259,9	148%	
Toegevoegde waarde	€ 126,0	€ 26,00	20,6%	€ 184,85	€ 210,9	167%	
Marge verdeling							
Methode: <input type="text"/> -> Marg							
Rol	Verdeling kosten						
[Partij 1]	100%						
[Partij 2]	0%						
[Partij 3]	0%						
[Partij 4]	0%						
...	0%						
TOTAAL	100%						

KOSTENSTRUCTUUR			
Overzicht			
Waardeketen: [Activiteit 1] >> [Activiteit 2] >> [Activiteit 3] >> [Activiteit 4] >> [Activiteit 5]			
		Methode: <input type="text"/> Kost per unit	
	Totale kost per unit	Totale kost	Verdeling kosten
[Partij 1]	0	0	n.v.t.
[Partij 2]	0	0	n.v.t.
[Partij 3]	0	0	n.v.t.
[Partij 4]	0	0	n.v.t.
...	0	0	n.v.t.
TOTAAL	0	0	0%
[Activiteit 1]			
	Totale kost per unit	# Vereist / klant	Totale kost
[Sub actie 1]			0
[Sub actie 2]			0
[Sub actie 3]			0
[Sub actie 4]			0
...			0
TOTAAL	0		0

Verdienmodel

Prijsbepaling

- **Top down**
 - 1) **Alternatieven** in de markt
 - 2) **Toegevoegde waarde** (duurzaamheid, strategische, technische of sociale premium)
- **Bottom up** - o.b.v. totale kost & target marge

Margeverdeling

- **Verdeelsleutel** o.b.v. de procentuele bijdrage aan de kosten
- Eventuele **bijkomende incentive** voor partners (vb. invest in the future, open partnership, ondernemersrisico, ...)

Kosteninschatting

- Op basis van **bijdragen & activiteiten** in de **waardeketen**
- Bepalen voor aanbod wat de **taakverdeling** per **partner** is
- **Doelstelling**: kostenbasis met een kost per unit & procentuele bijdrage per partner

Download template:



Excel template

Samenwerkingsovereenkomst template



Samenwerkingsovereenkomst

Prijsbepaling

- **Top down**
 - 1) *Alternatieven in de markt*
 - 2) *Toegevoegde waarde (duurzaamheid, strategische, technische of sociale premium)*
- **Bottom up** - o.b.v. totale kost & target marge

Margeverdeling

- **Verdeelsleutel** o.b.v. de procentuele bijdrage aan de kosten
- Eventuele **bijkomende incentive** voor partners (vb. invest in the future, open partnership, ondernemersrisico, ...)

Kosteninschatting

- Op basis van **bijdragen & activiteiten** in de **waardeketen**
- Bepalen voor aanbod wat de **taakverdeling** per **partner** is
- **Doelstelling**: kostenbasis met een kost per unit & procentuele bijdrage per partner

Download template:



Word template

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 200,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.