

Briljante businessmodellen in de zorg



BRIJLJANTE BUSINESS MODELLEN IN DE ZORG

Baanbrekende benaderingen voor betere en betaalbare zorg

Redactieteam

Jeroen Kemperman, Jeroen Geelhoed, Jennifer op 't Hoog

Auteurs van de cases

Maarten Akkerman, Denise Altena, Thomas Bachet, Mirthe van de Belt,
Sanne Boevé, Heleen Borleffs, Tom Buijtendorp, Kristin Fransz,
Jeroen Geelhoed, Esmée Grobbee, Koen Harms, Kerwin Hartman,
Monique Heeren, Daniel Hommes, Jennifer op 't Hoog, Ilse Hoogervorst,
Wouter Houtman, Rick Kasper, Jeroen Kemperman, André Kok, Karlijn Korten,
Annemijn Kuenen, Wim Niesing, Rosanne Preyde, Raheel Raisi, Bonny van Rest,
Bas Schepman, Wouter Schouten, Tim Widdershoven, Karen Willemsen
en Sytze de With

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op
www.boomuitgeversamsterdam.nl.

Copyright © 2014 Kemperman, Geelhoed en Op 't Hoog

1e druk 2e oplage augustus 2015

1e druk 3e oplage 2016

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Vormgeving en opmaak van de figuren: Vida Falkeisen, Visualshop, Amsterdam

Omslagontwerp: Het Vlakke Land, Rotterdam, i.s.m. Visualshop Amsterdam

Ontwerp binnenwerk en zetwerk: Villa Y, Den Haag

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 062 3

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteurs.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

<i>Inleiding: Waarom, wat?</i>	9
<i>Lees(plezier)wijzer</i>	12

DEEL I: KADER BRILJANTE BUSINESSMODELLEN IN DE ZORG

Hoofdstuk 1

Wat zijn de fundamenten van een briljant businessmodel? 18

1.1 Visie	19
1.2 Positionering	22

Hoofdstuk 2

Wat is een businessmodel? 25

2.1 Marktsegmenten	26
2.2 Waarde voor de klant	29
2.3 Levering	32
2.4 Operatie	34

Hoofdstuk 3

Waardecreatie en totaalkader 37

3.1 Waardecreatie voor alle stakeholders	37
3.2 Conceptueel kader en fasering	40
3.3 Blijvend briljant?	41

Hoofdstuk 4

Uitdagingen voor briljante businessmodellen in de zorg 44

4.1 Het Nederlands zorgstelsel is uniek	44
4.2 Kostenstijging zet betaalbaarheid en zorgstelsel op het spel	45
4.3 Noodzakelijke doorbraken in de zorg	48

DEEL II: CASES BRILJANTE BUSINESSMODELLEN IN DE ZORG

Hoofdstuk 5

Doorbraak: Solidariteit en onderlinge zorg versterken 58

5.1 Algemeen Ziekenfonds Amsterdam (A.Z.A.) – Wim Niesing & Jeroen Kemperman	65
5.2 DHAN – Tom Buijtendorp & Jeroen Kemperman	78
5.3 Proveniershofjes – Jeroen Kemperman, Ida Kemperman-Wilke & Wouter Schouten	91
5.4 Stiftung Liebenau – Rick Kasper, Tim Widdershoven, Sanne Boevé & Jeroen Geelhoed	105

Hoofdstuk 6**Doorbraak: Preventie en zelfmanagement laten werken** 118

- 6.1 Discovery – Thomas Bachet, Raheel Raisi & Jeroen Kemperman 125
- 6.2 Healthways – Jeroen Kemperman, Sytze de With & Mirthe van de Belt 140
- 6.3 Kaiser Permanente – Koen Harms & Jennifer op 't Hoog 154
- 6.4 PatientsLikeMe – Annemijn Kuenen, Heleen Borleffs, Tim Widdershoven & Jeroen Geelhoed 168

Hoofdstuk 7**Doorbraak: Informatie en dagelijkse zorg rond de patiënt organiseren** 181

- 7.1 UCLA's Value Quotient – Heleen Borleffs, Daniel Hommes & Jeroen Kemperman 186
- 7.2 ParkinsonNet – Rosanne Preyde, Kerwin Hartman & Jennifer op 't Hoog 199
- 7.3 Laastari Lähiklinikka – Monique Heeren & Jennifer op 't Hoog 213
- 7.4 Patrick Lund Dental Happiness – Tim Widdershoven, Rick Kasper & Jeroen Geelhoed 226

Hoofdstuk 8**Doorbraak: Diensten en instrumenten om klanten aan het stuur te helpen** 238

- 8.1 Ryhov – Bonny van Rest & Jennifer op 't Hoog 243
- 8.2 BerylHealth – Jeroen Geelhoed & Tim Widdershoven 255
- 8.3 M-PESA – Wouter Houtman & Jennifer op 't Hoog 266
- 8.4 Jaipur Foot – Kristin Fransz, Ilse Hoogervorst & Jeroen Kemperman 280

Hoofdstuk 9**Doorbraak: Differentiatie van specialistische zorg waarmaken** 292

- 9.1 Shouldice – Karlijn Korten, André Kok & Jeroen Kemperman 298
- 9.2 ThedaCare – Karen Willemsen, Maarten Akkerman & Jennifer op 't Hoog 311
- 9.3 Princess Margaret Cancer Centre – Denise Altena, Esmée Grobbee & Jennifer op 't Hoog 324
- 9.4 Mayo Clinic – Bas Schepman, Jennifer op 't Hoog & Jeroen Kemperman 337

Hoofdstuk 10**Lessen voor het creëren van briljante businessmodellen in de zorg** 350

- 10.1 Fase 1: Start vanuit visie en breng de merkpositionering hiermee in lijn 351
- 10.2 Fase 2: Vertaal de visie met volharding en consistentie door in het businessmodel 354
- 10.3 Fase 3: Realiseer het businessmodel met baanbrekende waardecreatie voor alle stakeholders 358
- 10.4 Fase 4: Behoud de kern en stimuleer vooruitgang in het businessmodel 361

Belangrijkste begrippen en definities 365

Noten 367

Bronnen 381

Het redactieteam 394

Caseauteurs 395

Dankwoord 399

Waarom, wat?

'Never go to a doctor whose office plants have died.'

– Erma Bombeck

We hebben eerder een zoektocht ondernomen naar inspirerende organisaties in allerlei sectoren. De resultaten daarvan zijn vastgelegd in het boek *Briljante Businessmodellen*.¹ Dat was een zoektocht op basis van onze fascinatie voor organisaties die echt verschil maken in hun wereld. Bedrijven die zich niet afvragen hoe ze moeten concurreren, maar waarvóór ze concurreren.² Wat ze door hun bestaan willen veranderen in hun eigen omgeving, sector of zelfs de wereld. Bedrijven die de regels van het spel veranderen en hele markten op hun kop zetten. Organisaties die oprecht boven hun eigenbelang uit weten te stijgen om waarde te creëren voor hun klanten en de maatschappij. Paradoxaal genoeg worden ze juist daardoor ook zeer succesvol voor medewerkers en aandeelhouders. Eenvoudig gezegd maken dergelijke organisaties alle betrokkenen gelukkig, wat weer resulteert in waarde voor het bedrijf.

We zochten en vonden bedrijven die zich kenmerken door baanbrekende, zichzelf versterkende waardecreatie voor alle stakeholders. De harde eis in de selectie was: de waardecreatie moet meetbaar en aantoonbaar zijn. Concreet gezegd: we zochten bedrijven die én winst maken, én zeer loyale klanten hebben, én zeer tevreden medewerkers hebben, én een bijdrage leveren aan de maatschappij. Bedrijven die op deze manier waarde creëren, moeten wel briljant zijn. Toen we de lijst compleet hadden van bedrijven die resultaten neerzetten waar je 'U' tegen zegt, vroegen we ons af of deze bedrijven nog meer gemeenschappelijk hadden. Hoe waren deze bedrijven erin geslaagd deze positie te bereiken? Briljante businessmodellen bleken uniek op drie kenmerken die zich stapsgewijs ontvouwen in de tijd, zo was onze conclusie in *Briljante Businessmodellen*:

- 1 Ze zijn gedreven vanuit visie en merkpositionering:** Ze zijn gestart vanuit de visie dat dingen echt anders moeten. Briljante businessmodellen worden *inside out* gedreven door hun ambitie de wereld te veranderen. Ze willen niet alleen *outside in* voldoen aan bestaande marktbehoeften, maar willen zélf bron zijn van nieuwe markten en behoeften. Vervolgens hebben ze hun merkpositionering in lijn gebracht met hun visie.
- 2 Ze zijn volhardend in het businessmodel:** Ze blinken uit in ondernemerschap en creativiteit. Bedrijven met briljante businessmodellen doen alles om de visie te realiseren. De ambities en merkbeloften zijn structureel en extreem consistent verankerd in de bedrijfsvoering, de organisatie en de samenwerking met partners. Zo kunnen ze duurzaam, onderscheidend en rendabel worden waargemaakt.
- 3 Ze zijn baanbrekend voor en door stakeholders:** Ze veranderen op basis van kenmerk 1 en 2 de markt, het leven van stakeholders en de spelregels van de bedrijfstak. Briljante businessmodellen maken het onmogelijke mogelijk door conventies te

doorbreken en verrassende paradoxen te creëren. Dit wordt niet alleen zichtbaar in wat de bedrijven doen voor hun stakeholders, maar ook in wat de stakeholders vervolgens doen voor de bedrijven.

Kortom, een briljant businessmodel komt voort uit de visie en positionering. Vervolgens moet dat consistent worden doorvertaald, verankerd en vastgehouden in het businessmodel (wat niet altijd makkelijk is). Daarna moet dat leiden tot succes voor en door stakeholders. Deze zijn daarom bereid ook weer meer terug te doen en te investeren in energie en materie. Hierdoor ontstaat een zelfversterkende en -financierende spiraal. De organisatie kan haar impact verbreden voor klanten en de maatschappij én daar zelf beter van worden. Dit is bijzonder en waardevol. Zo kan een organisatie een platform worden waarin klanten, medewerkers en aandeelhouders op zo'n manier samenwerken dat de maatschappij er ook beter van wordt. Dat heeft het voordeel dat de wereld beter wordt vanuit zelforganisatie en -financiering. Het hoeft niet te worden georganiseerd vanuit de overheid en gefinancierd uit belasting. Het juiste type bedrijf kan daarmee helpen om wezenlijke maatschappelijke vraagstukken onderling op te lossen.

10

Maar nu de zorg

Momenteel zijn er forse uitdagingen om kwalitatief goede zorg betaalbaar en toegankelijk te houden. De oplossingen die nu worden gevonden om de problemen van de ene stakeholder op te lossen gaan vaak ten koste van de andere stakeholder. De zorgpremie neemt een steeds grotere hap uit het nationaal inkomen en in jaren dat de premie niet stijgt, zoals in 2013 en 2014, komen zorgverleners in de problemen. Dat vraagt om baanbrekende organisaties. Dat bracht ons bij de vraag: zijn er op deze wereld ook voorbeelden van briljante businessmodellen in de zorg? Bedrijven die al oplossingen hebben laten zien op de gebieden waar we in Nederland een doorbraak nodig hebben? Het antwoord luidt volmondig: Ja, die zijn er! Organisaties die voor hetzelfde geld fundamenteel meer zorg leveren, van betere kwaliteit en/of met veel meer impact op de gezondheid. Dat leveren ze zelf, maar bijvoorbeeld ook door klanten en patiënten een structureel andere rol te geven in het managen van de zorg en gezondheid voor zichzelf en anderen. Juist in deze uitdagende tijden hebben we dit soort briljante businessmodellen nodig om zorg en gezondheid te verbeteren. Niet om te kopiëren, maar wel ter lering en inspiratie. Voorbeelden die het vertrouwen en de moed geven om de bestaande belangen en de businessmodellen van gisteren los te laten. Inspiratie die nodig is voor de oplossingen van morgen om zorg en gezondheid echt duurzaam te verbeteren. Vanuit die insteek zijn wij gaan zoeken naar unieke organisaties in de zorg, die met een andere aanpak een waardevolle impact hebben gerealiseerd voor zichzelf en hun omgeving.

Kortom, we zijn verder gegaan met de zoektocht naar briljante businessmodellen, maar nu in de zorg! En dan wel vanuit een omgekeerd perspectief. Want, we zijn niet gaan zoeken naar bedrijven die de wereld willen veranderen. We zijn juist gaan kijken vanuit de ambitie om de zorg en gezondheid in Nederland te verbeteren en hebben eerst geformuleerd welke doorbraken dat vraagt. Vervolgens zijn we gaan zoeken naar bedrijven en organisaties die de gevraagde veranderingen waarmaken en daarmee een inspirerend voorbeeld vormen om de gewenste doorbraken ook te realiseren.

We hebben de laatste jaren het voorrecht gehad veel samen te werken met mensen die de ambitie delen om de zorg en gezondheid te verbeteren, en die evenals wij gefascineerd zijn door organisaties die daar op een briljante manier een bijdrage aan leveren. Mensen die veelal werkzaam zijn in of rond de zorg in zorgverlenende, leidinggevende of adviserende functies. We vroegen ons af welke doorbraken nodig zijn in de zorg en welke organisaties dat waarmaken en daarmee een inspirerend voorbeeld bieden. We hebben deze mensen logischerwijs bestookt met twee vragen:

- Welke doorbraken zijn nodig om de zorg en gezondheid in Nederland te verbeteren?
- Wat zijn internationaal de meest inspirerende organisaties die deze doorbraken waarmaken en dus als *best practice* kunnen dienen?

11

Deze twee vragen hebben we honderden keren gesteld. Soms als agendaonderwerp. Meestal aan het begin of eind van een gesprek, of tussendoor bij de lunch of een kop koffie. Dat resulteerde in groeiende stapels literatuur, rapporten en presentaties over het verbeteren van de zorg en gezondheid in Nederland en in de wereld. Ook het aantal kladblaadjes, visitekaartjes en sms'jes met namen van potentiële briljante businessmodellen groeide gestaag. Een aantal van onze gesprekspartners hebben we verleid om niet alleen mee te denken, maar ook mee te schrijven. We hebben de uitdaging bij ze neergelegd om zich te verdiepen in een organisatie die hen inspireert, een organisatie die ze echt briljant vinden en daar vervolgens een casebeschrijving van te maken.

De geselecteerde organisaties zijn beschreven aan de hand van het conceptueel kader voor briljante businessmodellen dat is ontwikkeld en beschreven in het gelijknamige boek. We hebben online en offline cocreatie gebruikt. We hebben gezamenlijke schrijvers- en redactieavonden georganiseerd en op www.wikibusinessmodels.com verder gewerkt. Uiteindelijk zijn er van de meer dan driehonderd mogelijke caseorganisaties op de longlist twintig overgebleven die in dit boek zijn opgenomen. Dit boek en de site zijn onze manier om alle ervaringen gestructureerd te bundelen en delen. We hopen dat het helpt de zorg en de gezondheid in Nederland te verbeteren.

Het redactieteam:

Jeroen Kemperman

Jeroen Geelhoed

Jennifer op 't Hoog

PS: Cocreatie en inspiratie stoppen nooit en ook wij willen continu blijven verbeteren. Wij gaan door met het verzamelen van nieuwe cases en willen jou dan ook van harte uitdagen om de case van je eigen favoriete briljante businessmodel online te delen met de andere lezers en met de auteurs van dit boek. Grasduinen en meedoen kan op de speciaal hiervoor ingerichte community: www.wikibusinessmodels.com.

Lees(plezier)wijzer

We hopen dat je het even leuk en fascinerend vindt om dit boek te lezen als wij, de redactie en caseauteurs, het vonden om het te maken. Geïnspireerd door de methode van leren van Montessori adviseren we je je energie te steken in het lezen van hetgene wat op dat moment het meest aantrekt en dus energie teruggeeft.³ Daar sta je het meest voor open én dat kost het minste moeite. Dat geeft dus altijd het beste resultaat op investering. Om dat mogelijk te maken is dit boek leesbaar van A tot Z, maar ook als collage. Het bestaat uit de volgende delen:

- 12**
- **Deel I: Kader briljante businessmodellen in de zorg.** In Deel I wordt in hoofdstuk 1 t/m 3 het conceptueel bedrijfskundig kader behandeld dat wordt gebruikt om cases te beschrijven. Conform de kenmerken van briljante businessmodellen wordt eerst stilgestaan bij de visie en merkpositionering die het fundament vormen voor het businessmodel. Op deze basis wordt gekeken naar de marktsegmenten, waarde voor de klant, levering en operatie die de bouwstenen vormen van het businessmodel zelf. Vervolgens wordt gekeken naar de waarde die het businessmodel geeft aan klanten, aandeelhouders, medewerkers en de maatschappij en wat daarvoor terug wordt ontvangen. Want een businessmodel is pas briljant als het ook daadwerkelijk leidt tot waardecreatie. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 stilgestaan bij de ontwikkelingen in de zorg. Hier concluderen we dat onafhankelijk van het zorgstelsel, overal ter wereld dezelfde fundamentele uitdagingen zichtbaar zijn. Vervolgens wordt stilgestaan bij vijf doorbraken die noodzakelijk zijn om de zorg kwalitatief goed, breed toegankelijk en betaalbaar te houden.
 - **Deel II: Cases briljante businessmodellen in de zorg.** In Deel II wordt in de hoofdstukken 5 t/m 9 aandacht besteed aan gevraagde doorbraken en de bijbehorende briljante businessmodellen. Dit is het zwaarte- en hoogtepunt van dit boek. Er wordt steeds stilgestaan bij één van de vijf noodzakelijke doorbraken en het soort organisaties die dat vraagt. Vervolgens worden per doorbraak vier cases uitgewerkt van organisaties die dit op een inspirerende manier ergens in de wereld waarmaken. Deze beschrijvingen zijn gemaakt aan de hand van het kader voor briljante businessmodellen uit Deel I. Achtereenvolgens wordt dus per case de visie en merkpositionering, de consistente doorvertaling in het businessmodel en de resulterende waardecreatie voor stakeholders toegelicht. Tot besluit wordt in hoofdstuk 10 kort stilgestaan bij de lessen uit de twintig cases. Er worden reflecties en inzichten gegeven voor het bouwen van briljante businessmodellen die een positieve impact hebben op de zorg en gezondheid in Nederland. Logischerwijs wordt weer aangesloten op de fasegewijze uitbouw van visie, via het businessmodel naar waardecreatie.

Als lezer kies je zelf waar je start, stopt en versnelt. Om te beginnen kunnen de hoofdstukken 1 t/m 3 worden overgeslagen wanneer je ons vorige boek *Briljante Businessmodellen* hebt gelezen of als je direct door wilt naar praktijkervaringen. Vervolgens kunnen de cases ook worden gescand door de figuren te bestuderen en kun je daarna alsnog besluiten de tekst helemaal te lezen, of niet.

We kunnen ons voorstellen dat je start met het scannen of lezen van de case uit Deel II waar je het meest nieuwsgierig naar bent. Vervolgens hopen we dat je dan de volgende case pakt, bijvoorbeeld gericht op dezelfde doorbraak (hetzelfde hoofdstuk), en zo

verder gaat met lezen. Als tijdens dit lezen de behoefte ontstaat om een stap terug te zetten en verdieping op het geheel te zoeken, dan is het tijd geworden om terug te bladeren. Als je behoefte hebt aan inzicht in het gebruikte conceptueel model, dan blader je naar de hoofdstukken 1 t/m 3, of kijkt hieronder in de verkorte weergave als kadertekst. Voor meer inzicht in de uitdagingen in de zorg blader je naar hoofdstuk 4, en voor verdieping per doorbraak naar de eerste paragraaf van de vijf hoofdstukken uit Deel II met vier cases.

Als je echt zo snel mogelijk zelf aan de slag wilt met het bouwen van een briljant businessmodel, dan is ons advies om één inspirerende case uit dit boek te nemen die dicht bij je eigen praktijk staat. Deze kan je vervolgens delen met collega's om samen te bespreken wat hiervan geleerd kan worden voor je eigen organisatie.

13

Veel leesplezier!

CONCEPTUEEL KADER BRILJANTE BUSINESSMODELLEN

In Deel I wordt in hoofdstuk 1 tot en met 3 eerst het conceptueel kader behandeld dat wordt gebruikt om briljante businessmodellen te analyseren en beschrijven. Dit model wordt gebruikt in de zorg en ook daarbuiten. Daarmee wordt aangesloten bij brede bedrijfskundige begrippen zoals klanten, markten en positionering. Dat ziet er samengevat als volgt uit:

1 Wat zijn de fundamenteën van een briljant businessmodel?

- 1.1 **Visie.** Een visie zet de organisatie in beweging. Het geeft weer waar de organisatie vandaan komt, wie de organisatie is en wie de organisatie wil zijn. De visie van de organisatie vormt daarmee het primaire fundament van het businessmodel. Alles wat de organisatie onderneemt, moet toetsbaar zijn aan dit uitgangspunt. De visie kan worden beschreven in haar hoger doel, gewaagd doel, haar kernwaarden en kernkwaliteiten.
- 1.2 **Merkpositionering.** De positionering van een merk is de positie die de organisatie met een merk wil innemen in het hoofd van (potentiële) klanten. De positionering van een merk kan worden beschreven in de merkessentie, merkwoordtels, merkbelofte, merkwaarden en het merkbewijs.

2 Wat is een businessmodel?

- 2.1 **Marktsegmenten (op wie richt je je?).** Met het beschrijven van de marktsegmenten wordt duidelijk in welke markt de organisatie haar visie realiseert en welke klanten zij bedient. Startpunt is het vaststellen van relevante manieren van segmenteren van de markt. Als duidelijk is op welke manier(en) de markt wordt gesegmenteerd en waarop het merk zich wil richten, kunnen deze marktsegmenten worden getoetst en beschreven. Ze kunnen worden beschreven door te kijken naar positie, concurrentie, doelgroep en uniek klantinzicht.

2.2 Waarde voor de klant (wat bied je ze?). Als bekend is hoe het merk zich positioneert voor welke marktsegmenten, dan kan vanuit de beleving van de klant worden uitgewerkt welke waarde de organisatie met het merk wil leveren. Wat gaan klanten krijgen, wat moeten ze opofferen en wat verandert er in hun leven als ze klant worden? De waarde voor de klant kan worden beschreven in drie elementen die waarde voor de klant vergroten (resultaat, afhandeling en emotie) en in drie elementen die de waarde voor de klant verkleinen (prijs, moeite en risico).

2.3 Levering (welke kanalen gebruik je?). Als duidelijk is aan welke klanten welke waarde wordt beloofd, moet dit worden waargemaakt in de levering en de operatie. De levering betreft de activiteiten van de organisatie waarin de interactie voor en met de klant plaatsvindt. Dit betreft daadwerkelijke producttransacties bij de verkoop, maar ook de relatie als geheel en de merkcontactpunten voor en na de verkoop. De levering kan worden beschreven in marketing, verkoop, klantcontact en diensten.

2.4 Operatie (hoe organiseer je dat?). De operatie betreft de activiteiten van de organisatie 'achter' de levering. Een gestroomlijnde operatie vormt het hart van de organisatie en het is de ruggengraat voor de levering. De operatie kan worden beschreven in productie, technologie, leveranciers en partners.

3 Welke aantoonbare waarde wordt gecreëerd?

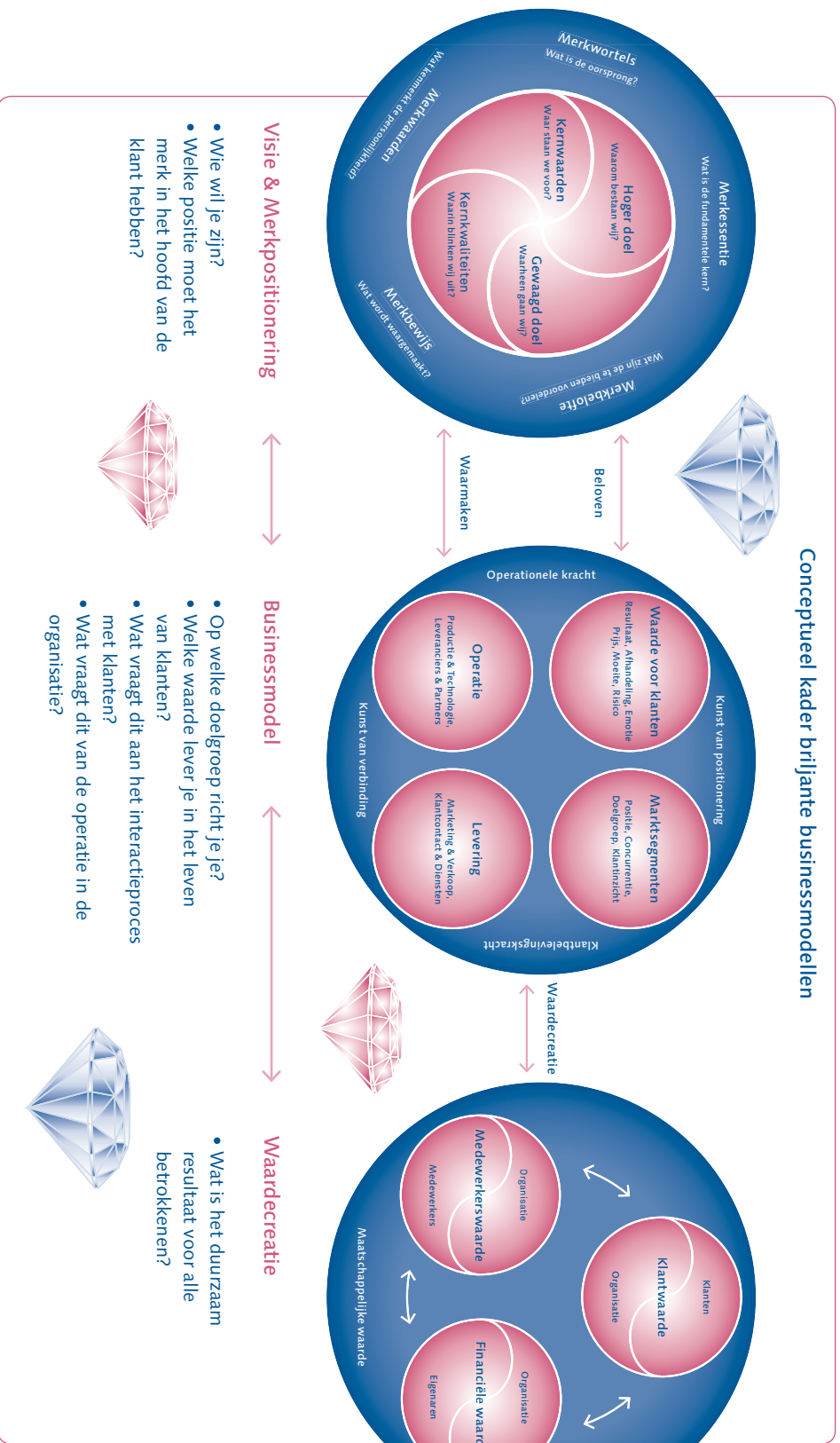
3.1 Waardecreatie. De beloften in het raamwerk voor briljante businessmodellen moeten worden waargemaakt. Dit is de bron voor tevreden en meer loyale en winstgevende klanten, de basis voor waardecreatie voor aandeelhouders en medewerkers, wat weer bijdraagt aan de waardecreatie voor de maatschappij. De waarde die wordt gerealiseerd voor de belanghebbenden en de organisatie is het resultaat van het businessmodel en de ultieme toets en het bewijs van de briljantheid ervan. De organisatie kan zich doelen stellen voor waardecreatie en deze meten voor klanten, aandeelhouders, medewerkers en de maatschappij.

3.2 Fasering. De volgorde van 1.1 t/m 3.1 is niet willekeurig. Dit is tevens de stapsgewijze volgorde waarin briljante businessmodellen het best kunnen worden beschreven. Het lijkt ook de volgorde in tijd en causaliteit. Het doel is waardecreatie voor alle stakeholders, maar dat is er niet vanaf het begin. Dat is het gewenste resultaat. Daarvoor moet er eerst een werkend en consistent businessmodel zijn. Dat vraagt weer eerst om een heldere visie en positionering.

3.3 Blijvend briljant? Een bedrijf is en blijft een sociaal construct. Paradoxaal genoeg is het juist voor een organisatie die succesvol de bovenstaande stappen 1.1 t/m 3.1 heeft doorlopen extra moeilijk om succesvol te blijven. Uitdaging in 'fase 4' wordt om de kern van het businessmodel te behouden en de organisatie tegelijkertijd te vernieuwen voor de toekomst.

Samenvattend kan een historisch, bestaand, aangescherpt en nieuw briljant businessmodel worden beschreven en gebouwd met de volgende figuur:

Conceptueel kader briljante businessmodellen

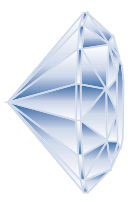


Figuur 1.1

- Wie wil je zijn?
- Welke positie moet het merk in het hoofd van de klant hebben?



- Op welke doelgroep richt je je?
- Welke waarde lever je in het leven van klanten?
- Wat vraagt dit aan het interactieproces met klanten?
- Wat vraagt dit van de operatie in de organisatie?



- Wat is het duurzaam resultaat voor alle betrokkenen?





DEEL I

WEDER
BRILJANTE
BUSINESS
MODELLEN
IN DE ZORG

Wat zijn de fundamenteën voor een briljant businessmodel?

18 Het conceptueel kader dat wordt gebruikt in dit boek is uitgebreider beschreven in het boek *Briljante Businessmodellen*.⁴ Het is in de praktijk ontwikkeld in ons eigen werk bij Achmea en bij &samhoud. Het is een algemeen bedrijfskundig kader wat toegepast kan worden in verschillende sectoren. Het is veelvuldig gebruikt in profit- en non-profitorganisaties. Het is ook toegepast om een specifiek merk of specifieke propositie van een organisatie te beschrijven. Het is eveneens benut om de gezamenlijke activiteiten in een netwerk of keten van organisaties te beschrijven. Het is zelfs gebruikt als hulpmiddel door mensen die zichzelf wilden beschrijven in relatie tot de rest van de wereld.

Voor een aantal specifieke onderdelen worden andere woorden gebruikt in verschillende sectoren (die trouwens veel zeggen over het perspectief van de betreffende organisaties). Hier is ervoor gekozen de meest gebruikte overkoepelende term in de managementliteratuur over te nemen. Neem bijvoorbeeld de doelgroep of gebruikers waar de organisatie het voor doet. Die worden vaak beschreven in termen van wat iemand doet in de relatie tot de betreffende aanbieder. Dan hebben we het meestal over zelfstandige naamwoorden die zijn afgeleid van een werkwoord. Denk aan kijkers, lezers, gasten, winkelaars of bellers. In de zorg gaat het bijvoorbeeld om patiënten (voor zorgverleners), verzekerden (voor zorgverzekeraars) of stemmers (voor politici). Aansluitend op de managementliteratuur gebruiken we in dit kader de overkoepelende term 'klanten'.

Het kader voor briljante businessmodellen is ontstaan vanuit de conclusies die we trokken uit de analyse van een groot aantal organisaties die bijzondere resultaten behaalden. Deze bedrijven realiseerden zeer goede winsten, supertevreden klanten, zeer betrokken medewerkers én een betere maatschappij en dat maakte ze in onze ogen briljant. We ontdekten dat deze bijzondere bedrijven meer gemeenschappelijks hebben dan uitstijgt boven het businessmodel *sec*. De bedrijven in kwestie zijn namelijk stuk voor stuk gedreven door een visie. Ze hebben vervolgens ook een merkpositionering die klopt met hun visie. Bovendien wordt de visie doorvertaald tot in de haarvaten van het businessmodel. Alles sluit op elkaar aan in de cases die we onderzochten. Kortom, een briljant businessmodel dat waarde creëert voor alle stakeholders is niet briljant vanwege het businessmodel alléén. Dit bevestigde ons gevoel dat er in veel bestaande modellen geïsoleerd wordt gekeken naar óf visie, óf merkpositionering, óf businessmodellen, óf waardecreatie, maar dat deze onderwerpen juist heel sterk met elkaar samenhangen en elkaar horen te versterken om een echt briljant bedrijf te bouwen.

De ambitie bij het ontwikkelen van het kader voor briljante businessmodellen was om visie, merkpositionering, businessmodellen en waardecreatie in een conceptueel model te integreren om ze zodoende in samenhang te kunnen ontwikkelen en doorgronden.⁵ Daarbij was de kerngedachte dat briljantheid van een businessmodel wordt bewezen

met gebalanceerde waardecreatie voor alle betrokkenen. Succesvol worden vraagt altijd een goede balans tussen inside out én outside in, tussen beloften en waarmaken.

De integratie en toepassing in één conceptueel kader is vernieuwend. De fundamenten en bouwstenen uit dit model zijn afkomstig uit bestaande en bewezen concepten, en uit de theorie en praktijk van anderen en onszelf. Dit betreft theorieën, modellen en inzichten over visie, strategie, segmentatie, waardeketens, waardecreatie, ketenmanagement, organisatieverandering, marketing, positionering en merkmanagement. Overeenkomsten met bekende concepten zijn kortom geen toeval, maar het gevolg van noeste studie en bewust leren en kopiëren door de auteurs. Er is dankbaar gebruikgemaakt van bestaand denkwerk. Het staat toch wat hoger op de schouders van reuzen als Collins, Heskett, Zeithaml en Aaker. En het maakt deze aanpak makkelijker om in de praktijk mee te werken, omdat veel bedrijven hier al ervaring mee hebben opgedaan.

19

Als een organisatie of merk duurzame waarde wil creëren is een gedegen fundament cruciaal. Dan gaat het over de visie van de organisatie enerzijds en de merkpositionering anderzijds. Anders gezegd, het antwoord op de vraag ‘Wie wil je zijn?’ (visie) dient naadloos aan te sluiten op het antwoord op de vraag ‘Welke positie moet het merk in het hoofd van de klanten hebben?’ (merkpositionering). Organisaties met briljante businessmodellen blijken doorgaans een inspirerende en authentieke visie en merkpositionering te hebben die onlosmakelijk is verbonden met het businessmodel. In dit hoofdstuk wordt daarom eerst ingegaan op visie, vervolgens op merkpositionering.

1.1 Visie⁶

‘Het begin is het belangrijkste van het werk.’

– Plato, geciteerd door Richard Branson

Een visie zet de organisatie in beweging. Zij geeft weer waar de organisatie vandaan komt, wie de organisatie is, en wie ze wil zijn. De visie van de organisatie vormt daarmee het fundament van het businessmodel. Alles wat de organisatie onderneemt, moet toetsbaar zijn aan dit uitgangspunt.

De visie van een organisatie kan worden beschreven door vier vragen te beantwoorden:⁷

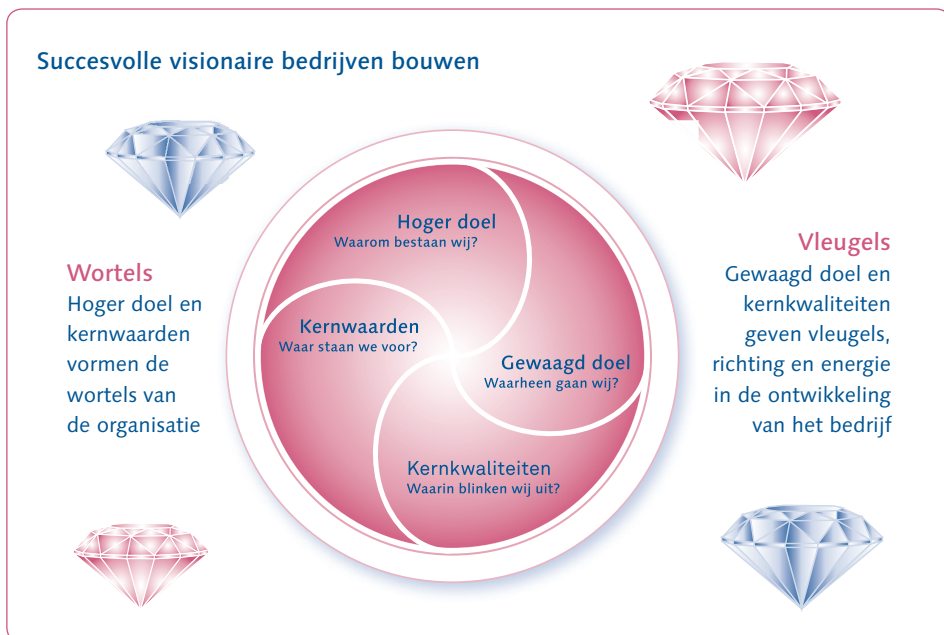
- **Het hoger doel:** Waarom bestaan wij?
- **Het gewaagd doel:** Waarheen gaan wij?
- **De kernwaarden:** Waarvoor staan wij?
- **De kernkwaliteiten:** Waarin blinken wij uit?

Het klinkt logisch om te veronderstellen dat een briljant businessmodel begint bij het onderzoeken van de markt door middel van klantinterviews, concurrentieanalyses en marktonderzoeken. Op basis van het gevonden ‘gat in de markt’ wordt een passend aanbod geboden. Het draait immers om de behoefte van de klant, zou je denken. Met andere woorden: kijk wat de behoefte van de klant is en speel daarop in.

Nou, zo werkt het bij briljante businessmodellen dus niet bij de start! Integendeel. Briljante businessmodellen lijken bijna altijd te starten vanuit de eigen visie van de organisatie op wat ze willen bieden en veranderen in de omgeving (inside out). Dit is dan wel vaak een droom die is gedefinieerd door vanuit de buitenwereld naar de eigen toekomstige activiteiten of gewenste verandering te kijken. De eerste drijfveer is meestal een inzicht waarmee klanten fundamenteel beter kunnen worden bediend, de markt opgeschud, of wat de oprichters gewoon mooi en leuk vinden om te creëren. Zie ook: Wulleman (2013). Pas daarna wordt getoetst (of gewoon geprobeerd) of klanten hier ook op zitten te wachten. Juist als het baanbrekend is gaat het vaker om latente behoefte. Niemand vraagt om een doosje met planken met handleiding en een hondennaam als je vraagt naar een eenvoudige boekenkast. Uiteindelijk werkt een businessmodel alleen als het aansluit op wat de organisatie is en wat klanten willen, maar in dit theoretisch fundament (en straks ook in de casebeschrijvingen in dit boek) wordt bewust gestart met de visie.

De manieren waarop organisaties hun visie beschrijven kunnen verschillen. Daarbij zijn er ook verschillen in de gebruikte terminologie. Zo zijn elementen van de visies ook terug te vinden in teksten over: missie, waarden, identiteit en strategie. In dit boek wordt de visie van een organisatie beschreven aan de hand van haar hoger doel, haar gewaagd doel, haar kernwaarden en haar kernkwaliteiten.⁸

De visie van de oprichter vormt vaak de start van een briljant businessmodel. De visie is vanaf dat moment niet bevroren. Juist bij succes is er extra uitdaging de visie te vernieuwen met alle betrokkenen. Zoals beschreven door ‘merkengoeroe’ Giep Franzen vormt de visie zowel de basisfilosofie (wortel) als het toekomstbeeld (vleugel) van een organisatie.⁹ De Amerikaanse wetenschappers James Collins en Jerry Porras laten in hun



Figuur 1.2

onderzoek naar succesvolle visionaire bedrijven zien dat deze organisaties continu een goede balans weten te vinden tussen het behouden van hun kern (ideologie) en het stimuleren van vooruitgang (ambitie).¹⁰ Het hoger doel en de kernwaarden zijn primair verbonden met de wortels en de identiteit die de organisatie wil behouden. Het gewaagd doel en de kernkwaliteiten zijn meer dynamisch van aard en geven inhoud aan het stimuleren van vooruitgang op basis van een gezamenlijke ambitie voor de toekomst.

Door op je kern voort te bouwen, zorg je voor aansluiting op de identiteit en kracht die van oudsher de kern vormen van de organisatie. Zo benut je zowel kennis als expertise die – onbewust en bewust – verankerd zitten in mensen en processen. Een goede aansluiting op de activiteiten waar de organisatie zich altijd in heeft bewezen vormt een herkenbaar ankerpunt, waardoor klanten en andere betrokkenen begrijpen waarom het logisch is (en voelt) dat je als organisatie actief bent in de betreffende markt en daar een betekenisvol, onderscheidend en aantrekkelijk aanbod in kan leveren.¹¹ Producten of technieken kunnen vaak worden gekopieerd, de unieke aanpak van een organisatie meestal niet. En al helemaal niet als het gaat om mensenwerk, zoals bij zorgverleners, waar dit aspect diep is verankerd in de eigen medewerkers.

21

Het formuleren van een visie voor een bestaande organisatie is geen ‘uitvinding’, maar een (her)ontdekking. Het is een incrementele of fundamentele (her)definiëring van wat al in de organisatie zit, qua wortels en potentie. Het (her)ontdekken van de visie van een organisatie wordt wel vergeleken met de manier waarop de Italiaanse renaissance-kunstenaar Michelangelo (1475-1564) zijn beeldhouwwerken maakte.¹² Michelangelo deelde de overtuiging van Socrates dat zich in iedere steen een beeld bevindt en dat het de taak van de beeldhouwer is om overvloedige delen te verwijderen. Zo kan je ‘de vormen die al in een steen zitten, bevrijden’. De visie zit ook al in de organisatie. Deze moet eruit worden gehaald door de onbruikbare en versluierende delen te verwijderen. Om een visie ten volle te benutten, is het noodzakelijk dat deze visie zichtbaar en helder is, en wordt gedeeld. Pas dan kan zij voor iedereen in de organisatie dienen als fundamenteel gezamenlijk uitgangspunt en richtinggevende toetssteen.

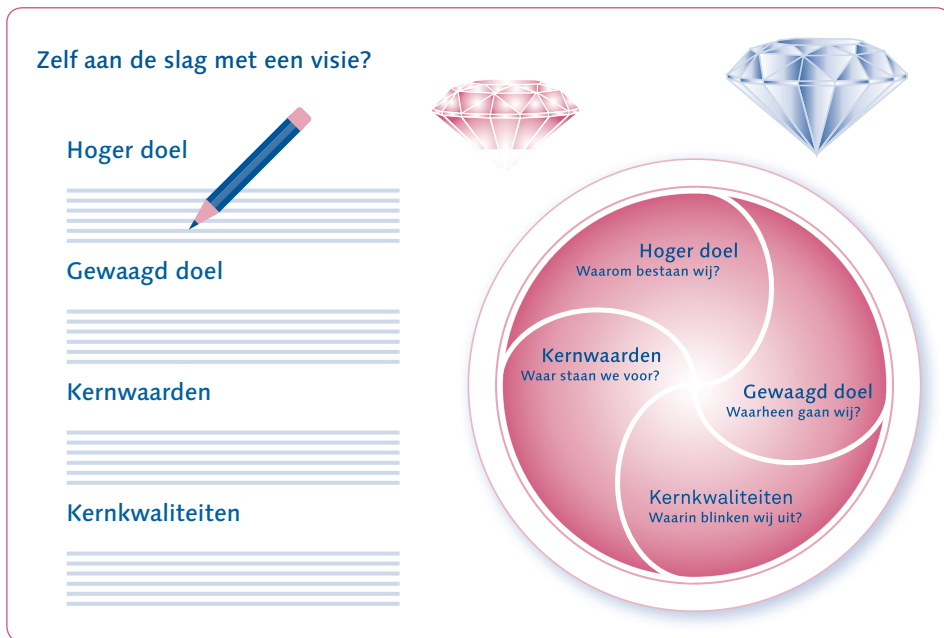
Een heldere en gedeelde visie geeft een gemeenschappelijk vertrekpunt en doel. De visie van een organisatie kan worden beschreven (of gezamenlijk uitgewerkt bij het ontwikkelen van een visie) door het beantwoorden van de volgende vragen:¹³

- **Het hoger doel: Waarom bestaat de organisatie?** Dit geeft weer wat het bestaansrecht is van de organisatie, wat de essentie van de organisatie is en wat zij in de kern wil zijn. Het hoger doel geeft op een heldere, inspirerende en puntige manier weer wat de idealen van een organisatie zijn en welke unieke bijdrage zij levert aan alle belanghebbenden. Daarmee biedt het hoger doel een vast ankerpunt en een leidraad voor elk handelen. Het hoger doel van The Walt Disney Company is bijvoorbeeld: ‘Geluk creëren voor mensen van alle leeftijden, overal.’
- **Het gewaagd doel: Waar gaat de organisatie heen?** Dit is een uitdagend toekomstbeeld dat door uiterste inspanningen wel kan worden bereikt. Het heeft betrekking op de droom of dromen die een organisatie wil realiseren. De voornaamste functie van een gewaagd doel is om energie vrij te maken. Het eindresultaat dient zo concreet mogelijk beschreven te worden, inclusief de termijn waarop het moet worden

gerealiseerd. Het archetypische voorbeeld van een gewaagd doel is de in 1962 door John F. Kennedy geformuleerde ambitie om ‘voor het eind van het decennium een man op de maan te zetten en hem weer veilig naar aarde te brengen.’

- **De kernwaarden: Waarvoor staat de organisatie?** Dit zijn de diepgewortelde overtuigingen die aangeven wat de leden van een organisatie juist en van wezenlijk belang vinden. Het zijn morele doelen die mensen nastreven, waarderen en motiveren. Waarden hebben ook een emotionele lading: zij geven aan wat mensen graag willen doen. Kernwaarden voor de VOC waren bijvoorbeeld: ondernemend, onvervaard en onbarmhartig.¹⁴
- **Kernkwaliteiten: Waarin blinkt de organisatie uit?** Kernkwaliteiten geven weer waar een organisatie extreem goed in is, waarin zij excelleert. Het zijn de dieperliggende eigenschappen, gaven of sterkten die kenmerkend zijn voor een organisatie en die tot superieure prestaties leiden.¹⁵ Kernkwaliteiten voor het Indiase oogziekenhuis Aravind zijn bijvoorbeeld: topkwaliteit oogzorg, verbinding en verbeteren.¹⁶

22



Figuur 1.3

1.2 Positionering¹⁷

De (merk)positionering is de positie die men als organisatie voor het merk kiest of heeft ten opzichte van de klant en andere merken in de markt. Deze keuze leidt tot het antwoord op de vraag: ‘Wie wil je zijn in de markt voor welke klanten?’ Hiermee wordt de brug geslagen tussen de vragen: ‘Wie wil je zijn?’ en: ‘Welke klanten wil je bedienen?’ Een goede positionering is evenals de organisatie-identiteit geen uitvinding maar een

ontdekking. Het formuleren hiervan is dus een ontdekkingsreis op basis van de vraag hoe en waarin de organisatie (meer) exclusief of speciaal kan zijn voor de (potentiële) klanten in de markt. Als zo'n reis eindigt in een positionering die compleet nieuw voel dan is het ergens verkeerd gegaan en gekunsteld geworden terwijl het juist écht moet zijn. Dat geldt logischerwijs voor de herpositionering voor een bestaand bedrijf of merk. Maar zelfs de positionering van een volstrekt nieuwe organisatie moet ergens logisch aansluiten op de latente behoeften en lacunes bij de betrokkenen en in de wereld. Daarmee voelt een echt goede positionering ook in dit geval meer als een ontdekking van iets dat er altijd al had moeten zijn.

23

De uitstraling die je in de buitenwereld wilt hebben met de (merk)positionering dient in lijn te zijn met wie je daadwerkelijk bent en wilt zijn in de visie. De positionering is de positie die de organisatie met het merk wil innemen in het hoofd en hart van (potentiële) klanten. De positionering van een merk kan worden beschreven aan de hand van de volgende vijf vragen.

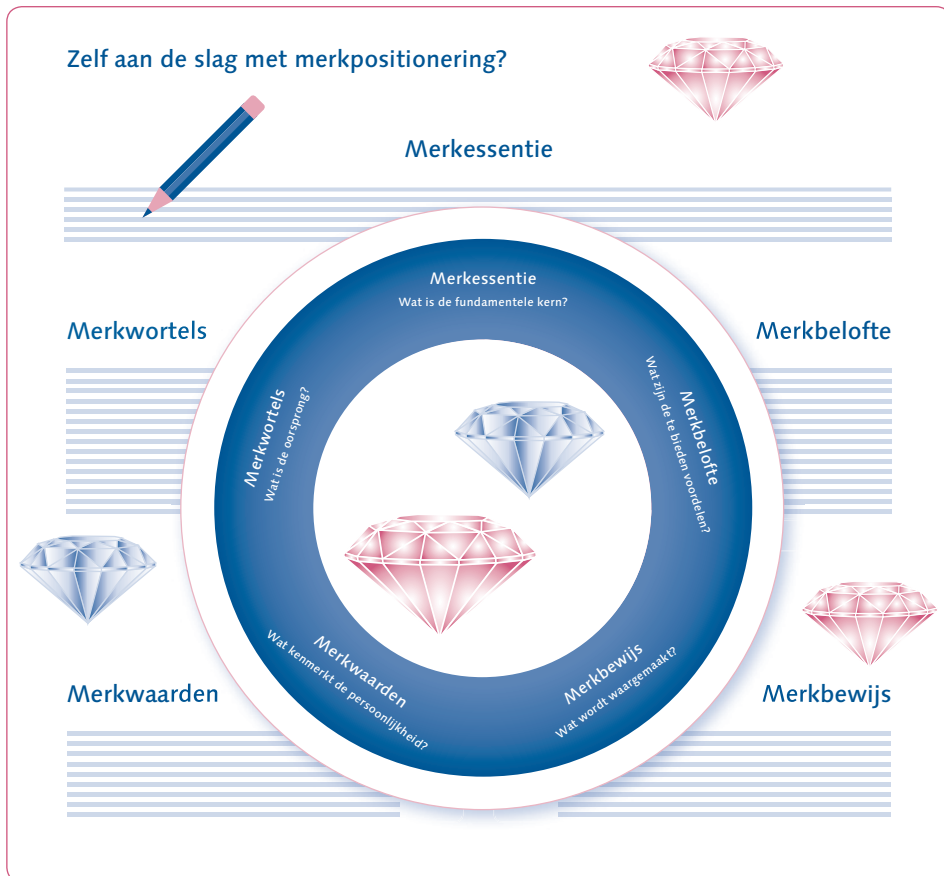
- **Merkessentie:** Wat zijn de fundamentele kern en het hart?
- **Merkwortels:** Wat zijn de oorsprong en geloofwaardigheid?
- **Merkbelofte:** Wat zijn de te bieden voordelen?
- **Merkwaarden:** Wat zijn de onderliggende waarden en persoonlijkheid?
- **Merkbewijs:** Wat moet worden waargemaakt met onderscheidende kracht?

Om in het hart te worden gesloten van klanten, aandeelhouders en de maatschappij moet een merk eerst bij medewerkers in het hart zitten. Merken waarvoor dit geldt zijn het meest krachtig en duurzaam. Medewerkers treden naar buiten en hun merkbeleving moet dus authentiek en consistent zijn. Dat is het verschil tussen een merk hebben en een merk zijn.¹⁸ Om dat te realiseren moet een merk een-op-een gekoppeld zijn aan de visie. De elementen uit het visievierluik bieden dus input en inspiratie voor de positionering.

De positionering van een merk kan worden beschreven in de volgende vijf elementen:¹⁹

- **Merkessentie in kern en hart.** Wat onderscheidt ons in de kern van andere merken, en is dat onderscheid relevant voor klanten? Wat is de kern in een beperkt aantal sleutelwoorden? Wat is daarmee het hart en de ziel van de positionering?
- **Merkwortels in origine en geloofwaardigheid.** Waar komen we vandaan? Wat is ons verhaal en waarom bestaan we? Welke wortels en historische banden bestaan er met de markt? Hoe geeft deze origine de organisatie een basis om geloofwaardig een rol te kunnen vervullen in de markt? Wat is de aansluiting op het hoger doel waar de organisatie voor stond en staat? Hoe is dit verankerd in consistente en eenduidige visuele kenmerken (kleur, logo) waarmee de herkenbaarheid van de organisatie is geborgd op de lange termijn?
- **Merkbelofte in voordelen.** Wat is de belofte aan de klant die hoort bij het gewaagd doel en hoe wordt dat krachtig en compact geformuleerd? Waar staat de organisatie voor en wat betekent dit concreet vanuit het gezichtspunt van de klant? Welk verschil belooft de organisatie te maken in het leven of de bedrijfsvoering van de klant?

- **Merkwaarden in waarden en persoonlijkheid.** Waar staat het merk voor en als het merk een persoon was: wat voor iemand dat zou zijn? Wat is de verpersoonlijking van de kernwaarden? Waar is hij geboren? Welke vrienden heeft hij, wat voor kleren draagt hij? Of fundamenteeler: hoe is het om deze persoon te zijn? Zijn er andere archetypen zoals een dier, een politieke partij of een auto die helpen deze persoonlijkheid te beschrijven?
- **Merkbewijs in kwaliteiten met onderscheidende kracht.** Hoe gaat de klant ervaren dat de organisatie geen loze beloften doet, maar echt het verschil maakt? Wat is het bewijs dat de organisatie de beloofde voordelen kan leveren op basis van haar kernkwaliteiten? Wat zijn de unieke hulpbronnen (zoals distributiekanaal, technologie of inkoopvoordeel) waarmee zij de beloften aan de klant elke dag kan waarmaken?



Figuur 1.4