

BEDRIJFSMODELLEN

STEEKKAART

Het Kennisplatform Renovatie heeft als algemeen doel om een positief innovatieklimaat voor de renovatie van woningen te creëren via de opbouw van kennis en een verbeterde markt en samenwerking. In dit kader wordt per focusthema een steekkaart uitgewerkt met hierin relevante basisinformatie, een aantal methodologische kaders en enkele voorbeelden van beste praktijk.

DEFINITIE EN RELEVANTIE

De huidige renovatiepraktijk is gebaseerd op gefaseerde maatregelen, een fragmentarisch aanbod en 'veel gedoe' voor de bewoners. Om de energiebesparingsdoelstellingen van de Vlaamse overheid en Europa te halen, dienen meer woningen te worden gerenoveerd, dienen hogere energieprestatie-ambities te worden gehaald bij renovaties en dienen meer bedrijven een aangepast aanbod te ontwikkelen.

Het is enerzijds noodzakelijk om de klant te verleiden (zie ook het focusthema klant), anderzijds dienen bedrijven zich ook voor te bereiden op het leveren van meer werk met een hogere ambitie, een betere ontzorging van de klant en eenvoudiger communicatie, mogelijk via een single point of contact.

De vaak zeer kleine bedrijven die actief zijn in de renovatiesector hebben moeite met het oppikken van deze taken en verantwoordelijkheden. Een structurele samenwerking tussen bedrijven is nodig om werken beter af te stemmen en om beschikbare kennis en middelen te delen. Een dergelijke samenwerking kan heel strak worden geregisseerd, vergelijkbaar met een sleutel-op-de-deur aanpak, maar kan ook de vorm aannemen van een netwerk van professionelen die op regelmatige basis samenwerken of bedrijfsinformatie uitwisselen.

Daarnaast is het ook belangrijk dat de bouwsector nieuwe marketingmethodes oppikt en meer klantgericht leert denken. De particuliere renovatiesector wordt momenteel gekenmerkt door relatief hoge faalkosten en vaak ontevreden klanten. Vele bedrijven hebben ook geen duidelijk beeld hoe zij bepaalde soorten klanten kunnen aantrekken en binden. Het leveren van kwaliteit is een belangrijk aandachtspunt om het vertrouwen van de klant te winnen.

Het doel van het focusthema bedrijfsmodellen binnen het Kennisplatform Renovatie is om samenwerking te stimuleren binnen de gefragmenteerde lokale aanbodzijde van renovatie, zodat kennis en goede uitvoeringspraktijken worden gedeeld, en nieuw aanbod wordt ontwikkeld. Dit moet leiden tot het dalen van de faalkost voor de aanbieder, het verhogen van de kwaliteit voor de klant, en het efficiënter behalen van de energiedoelstellingen door de overheden. Het thema stimuleert bovendien de lokale economie alsook innovatie door nieuwe samenwerkingsmodellen te illustreren of business cases te begeleiden.

Samenwerkingsverbanden

De partners in een samenwerkingsverband verkopen niet steeds op de eerste plaats hun eigen oplossing, maar daarnaast ook een beetje de oplossing van andere partners. Een partner wint hierbij op vele fronten. Door de samenwerking verhoogt in het bijzonder de kennisuitwisseling tussen alle partners en wordt gezocht naar een formalisering van de samenwerking op langere termijn.

Een samenwerkingsverband kan bijvoorbeeld een grondig renovatie-advies en/of projectmanagement aanbieden. De klant wint doordat hij beter advies krijgt en meer aandacht voor een degelijk ontwerp en een kwalitatieve uitvoering. Hierdoor kunnen ook de faalkosten dalen. Soms kunnen zelfs bepaalde overheadkosten worden verminderd.

Bedrijfsmodellen

Een samenwerkingsverband steunt op een goed gezamenlijk bedrijfsmodel, aangepast aan de noden van het proefproject, of bij uitbreiding: de lokale markt. De proeftuinen van het Kennisplatform Renovatie moeten een marketingstrategie ontwikkelen en de gezamenlijke verkenning van een bedrijfsmodel is hiervoor een steunpunt.

Het focussen op bepaalde klantsegmenten met een hoog potentieel, of op bepaalde types gebouwen, kan leiden tot standaardisatie en kostenreductie. Samenwerkingsverbanden kunnen streven naar een niet te versmaden aanbod voor de klant door de voordelen voor de bewoner duidelijk te benadrukken. De partners kunnen onderzoeken hoe zij hun klanten het best kunnen bereiken en hoe zij hun relaties met klanten positief kunnen inzetten voor de marktopschaling. In een goed uitgewerkt bedrijfsmodel zijn de te volgen procedures, de beschikbare resources, de te gebruiken tools en de taakverdeling, de kosten en de baten voor alle partners duidelijk.

BESCHIKBARE METHODES EN TECHNIEKEN

SWOT-analyse

Een SWOT-analyse (Strengths: sterktes, Weaknesses: zwaktes, Opportunities: kansen, Threats: bedreigingen) laat toe om interne en externe factoren die een invloed hebben op het bedrijfsplan in kaart te brengen. In een confrontatiematrix worden de interne en externe elementen tegenover elkaar gesteld. Hierbij is het gebruikelijk dat in twee opeenvolgende horizontale rijen de (interne) sterktes en zwaktes staan en de (externe) kansen en bedreigingen staan. Vervolgens worden kwesties en strategische vragen geformuleerd.

Zes-krachtenmodel

Het zes-krachtenmodel faciliteert het in kaart brengen van zes relevante krachten voor de marktverkenning: de klant, de samenwerkende aanbieders, de huidige competitie, de mogelijke/toekomstige competitie, de alternatieven voor de klant en de complementaire bedrijven.

6P-model

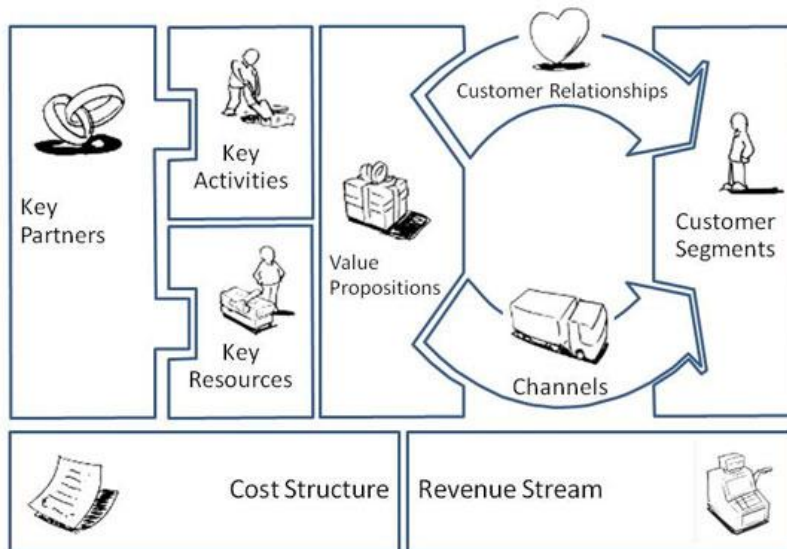
Het 6P-model model verkent zes categorieën in de marketingmix P's: Product, Plaats, Prijs, Promotie, Proces en Personeel. Het optimaliseren van deze mix wordt vaak gezien als voornaamste onderdeel van de marketing van een bedrijf of samenwerkingsverband.

Prototyping

Prototyping is een praktijk om snel, goedkoop en ruw studiemodellen te bouwen om meer te leren over de wenselijkheid, haalbaarheid en levensvatbaarheid van alternatieve waardeproposities en bedrijfsmodellen. Verschillende technieken kunnen ingezet worden zoals: servetschetsen, ad-libs, een waardepropositiecanvas of -model, het bespreken van minimale kenmerken van een product of dienst met potentiële klanten, enz.

Business Model Canvas

Een veel gebruikte tool voor het definiëren en ontwikkelen van bedrijfsmodellen is het "business model canvas" ontwikkeld door Alexander Osterwalder en Yves Pigneur. Het bedrijfsmodel wordt opgesplitst in negen bouwblokken die een overzicht geven hoe een bedrijf zijn product, systeem of dienst het best kan aanbieden aan een specifiek klantensegment.



Source: <http://www.businessmodelgeneration.com/>

De methode biedt antwoord op vragen zoals:

- Welke klant willen we bereiken?
- Met welke waarden willen we de klant overtuigen?
- Hoe gaan we de klant bereiken?
- Hoe zorgen we voor binding met de klant?
- Wat wil de klant betalen voor welke waarden?
- Wie zet welke mensen en middelen in?
- Welke partners betrekken we in het samenwerkingsverband?
- Welke kosten zijn er verbonden aan al de geplande activiteiten en middelen?
- Wat zijn sterke en zwakke punten voor de samenwerking?

Het Europees project COHERENO ontwikkelde met deze methode 24 business modellen in vijf landen voor de integrale BEN-renovatie van particuliere eengezinswoningen van eigenaar-bewoners.

Handleiding voor het ontwikkelen van een bedrijfsmodel

Het Europees project 'One-Stop-Shop' ontwikkelde een praktische handleiding voor samenwerkende bedrijven die in drie workshops willen komen tot een degelijke SWOT-analyse, een bedrijfsmodel en een actieplan voor het aanbieden van duurzame renovaties. De handleiding kan worden gedownload op www.one-stop-shop.org.

Het uiteindelijk actieplan dient antwoord te bieden op vragen zoals:

- Wie neemt de lead in het samenwerkingsverband?
- Wie doet wat tegen wanneer?
- Hoe zit het met verdeling van kosten, de baten, de risico's en de verantwoordelijkheden?
- Welke contractvormen zijn er wenselijk/aan te raden?
- Hoe kan men het samenwerkingsverband bestendigen op lange termijn?

Business Collaboration Events

Het vinden van samenwerkingsverbanden start meestal bij doelgerichte netwerken. Het Intelligent Energy Europe project 'COHERENO' ontwikkelde een specifiek formaat voor het inrichten van events die kunnen leiden tot samenwerkingsverbanden voor duurzame renovaties. De ervaringen van events in vijf landen werden gerapporteerd en geëvalueerd. Zie: http://www.cohereno.eu/fileadmin/media/Dateien/D5_5_Evaluation_Report.pdf.

Specifiek aanbod van adviseurs

Diverse adviseurs bieden een begeleidingstraject op maat voor bedrijven die willen samenwerken. PHP ontwikkelde bijvoorbeeld een adviesformule waarin bedrijven worden samengebracht om, op basis van het Business Model Canvas nieuwe vormen van samenwerking te verkennen en vervolgens een business model en bijhorende strategie voor de samenwerking uit te werken. Ook worden regelmatig specifieke bootcamps georganiseerd voor kleine en middelgrote bedrijven, zoals door FRIS Bouwinnovatie, SPARK Campus, enz.

BESTE PRAKTIJK

Samenwerkingsverband: Marc Ceelen cvba (België)



De bouwondernemingen Marc Ceelen (algemeen aannemer), Buildtechnics (bouwspecialiteiten), Isowit (isolatie), Bollen Energy (alternatieve energie-toepassingen) en Gebroeders Boelaers (chapewerken) werken samen om BEN-renovaties aan te bieden. Door een klantgerichte aanpak, gebaseerd op vertrouwen, gaan zij met de klant de uitdaging aan om de energiekosten van de woning terug te dringen en het comfort te verhogen.

Een goede voorbereiding is één van de uitgangspunten van de samenwerking rond bouwonderneming Marc Ceelen. Door voldoende tijd te maken om met de klant het project te bespreken en daarbij de nodige aandacht te besteden aan energiezuinigheid, technieken en een toekomstvisie, staat de samenwerking garant voor een vlotte uitvoering, volgens een vooraf ingeschatte prijs en timing. Er wordt gewerkt met innovatieve materialen en technieken, om het project te realiseren op een kwaliteitsvolle manier.

Referentie: COHERENO

Samenwerkingsverband: Huisraad (België)



De ondernemingen Huisraad (architect), Robert Lauwers bvba (algemeen bouwbedrijf), Hebu (houtbouw en schijnwerkerij) en Eco-dé luchtdichting, isolatie, afwerking) werken samen om klanten een integrale BEN-renovatie met maatwerk en kwaliteit aan te bieden.

De samenwerking richt zich op woningen in de stad of in de stadsrand die grondig gerenoveerd dienen te worden tot een woning voor het leven, comfortabel en kindvriendelijk. De bedrijven bieden een gestroomlijnd proces, een goede communicatie en vooral geen rompslomp. Er is duidelijke aandacht voor kwaliteit binnen een aanvaardbaar en vooraf vastgelegd budget, zo nodig met een gefaseerde aanpak die duidelijk is opgebouwd en uitgelegd.

Referentie: COHERENO

Samenwerkingsverband: ACE (Nederland)



De Alliantie Comfort en Energiebesparing – een samenwerking tussen JNJ-Projecten (projectmanagement), Regio Isolatie (isolatiebedrijf) en SHW Isolatie (isolatiebedrijf) - richt zich op de renovatie van jaren '70 rijwoningen in Veenendaal en Nijkerk door het aanbieden van maatregelen die energie besparen en het comfort verhogen. ACE verzorgt het gehele proces van advies en uitvoering van maatregelen, inclusief financieel advies en het verzorgen van subsidieaanvragen. De klant heeft één contactpersoon. ACE werkt hiervoor samen met de energiemaatschappij Smart Power en de EPA-adviseur Slim Isolatie advies.

ACE werkt met een deur-aan-deur-aanpak volgend op een introductiebrief van de gemeente. Na een korte intake wordt binnen de twee dagen een offerte gestuurd op basis van standaard maatregelen voor het bezochte woningtype. Indien de uiteindelijke prijs niet meer dan 10% afwijkt van de oorspronkelijk aangeboden offerte, dan wordt de oorspronkelijke offerteprijs behouden. Binnen drie weken wordt gestreefd naar een daadwerkelijke uitvoering. Tussen offerte en uitvoering gebeurt een technische opname. ACE werkt met gecertificeerde producten en biedt scherpe prijzen met collectiviteitskorting per wijk en straat.

Referentie: COHERENO

Samenwerkingsverband: Alliantie+ (Nederland)

ALLIANTIE+

Alliantie+ heeft formules voor energetische verbeteringen van eengezinswoningen ontwikkeld voor rijwoningen uit de jaren 60 en 70 van de vorige eeuw. Met een combinatie van deze formules kunnen woningen energieneutraal worden gemaakt, in één keer of gefaseerd. De formules maken het mogelijk voor de gebruiker te differentiëren in prijs en kwaliteit op ieder gewenst moment. De formules zijn tot stand gekomen door een samenwerking tussen toeleverende industrie, lokale partners en BouwhulpGroep.

Alliantie+ richt zich op eigenaars die voorop willen lopen in verduurzaming van hun woning, bijvoorbeeld zij die al een tijdje in hun woning wonen, maar iets verbeterd willen zien (“ik woon hier prima, maar...”), huishoudens met vrije hypotheekruimte (gebruik maken van overwaarde) en huishoudens die toch al iets willen verbouwen (denk aan nieuwe badkamer of keuken). In elke door Alliantie+ te onderscheiden regio treedt een bouwbedrijf als regiovertegenwoordiger op.

Referentie: COHERENO

Samenwerkingsverband: Haarlemse Huizenaanpak (Nederland)

HAARLEMSE HUIZENAANPAK

De klantenkring van de Haarlemse Huizenaanpak bestaat uit huishoudens met een grote ambitie op het gebied van energiebesparing in de gemeente Haarlem en de omliggende gemeenten. Ook huizenkopers die naar deze regio willen verhuizen adviseren zij over de verduurzamingsmogelijkheden van de aankoop, veelal wat oudere woningen (woningen van vóór 1970 en woningen uit de jaren 30).

Haarlemse Huizenaanpak zorgt voor isolatie, het bestrijden vocht, het plaatsen van zonnepanelen en het maken van dakkapellen of andere uit-, aan- of verbouwingen. Om al die aanpassingen goed uit te voeren en op elkaar af te stemmen werken lokale adviseurs, architecten, bouwers en installateurs samen. Als deelnemers vullen zij elkaar aan, leveren zij scherpe prijzen en zorgen zij voor een op elkaar ingespeeld bouwteam met kennis van Haarlemse huizen.

Referentie: COHERENO

Samenwerkingsverband: e-novatiwinkel (Nederland)



De e-novatiwinkel levert een single point of contact voor de integrale renovatie van eengezinswoningen in de regio Arnhem-Nijmegen. Een projectmanager werkt contractueel samen met een architect en enkele uitvoerders. Het ambitieniveau is telkens het realiseren van een nul-op-de-meter renovatie.

Referentie: www.enovatiwinkel.nl

BRONNEN EN NUTTIGE LINKS

Literatuur

Brand, G., de Vries, S., 2016, Van aannemen naar ondernemen. Op weg naar opschaalbare businesscases in de bestaande particuliere woningbouw, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

Evaluatie van een drietal in Nederland lopende aanpakken op het gebied van energiebesparing bestaande bouw bij eigenaar/bewoners.

Haavik, T., Aabrekk, S.E., Mlecnik, E., et. al 2012, Guidelines How to develop a business model for One Stop Shop house renovation, beschikbaar op: www.one-stop-shop.org.

Handleiding voor het ontwikkelen van een business model in drie workshops, specifiek voor samenwerkingsverbanden voor duurzame woningrenovaties.

Laumans, C., 2015, Kennispaper: Nul op de Meter renovatie. Bedrijfsstrategie en –uitvoering, SBRCURnet, Delft.

Om de aanbiedende partijen van de Nederlandse Stroomversnelling Koop te ondersteunen werd een specifiek model ontwikkeld voor verschillende aspecten van bedrijfsstrategie en –voering.

Mlecnik, E., Artola, I., 2015, Realisatie van BEN renovaties van eengezinswoningen in Vlaanderen: hindernissen en kansen voor bedrijven, rapport van Passiefhuis-platform vzw in opdracht van Vlaams Energie Agentschap (VEA), on-line:

http://www2.vlaanderen.be/economie/energiesparen/beleid/BEN_renovatie_aanbodzijde_rapportPHP.pdf

Gebaseerd op interviews en workshops met Belgische actoren van de aanbodzijde werden hindernissen en kansen gedetecteerd voor de verdere marktontwikkeling van BEN renovaties van eengezinswoningen, in het bijzonder in zake samenwerking in de aanbodzijde en voor de ontwikkeling van nieuwe business modellen.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2009, Business model generatie: een handboek voor visionairs, game changers en uitdagers.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., 2014, Value Proposition Design, Wiley, Hoboken, New Jersey.

Klassieke stap-voor-stap gidsen om te komen tot een bedrijfsmodel en het creëren van producten en diensten die klanten echt willen. Rijkelijk geïllustreerd met honderden voorbeelden uit de praktijk.

Percovich Gutierrez, V., 2015, Market Place of the European Innovation Partnership on Smart Cities and Communities. Innovative Business Models Use Case: Malmö. Report from the Action Cluster: Business Models, Finance & Procurement, Malmö Innovation Platform, Sweden.

Het innovatieplatform in Malmö ontwikkelt inclusieve samenwerkingsmodellen, burgerparticipatie en innovatie financiering voor de renovatie van appartementen.

Rutten, M., 2015, Van Maken naar Raken, beschikbaar via <http://www.marjetrutten.nl>.

Het boek laat aan de hand van praktijkvoorbeelden zien hoe je als bedrijf in de bouw of installatiesector succesvol kunt zijn door de klant centraal te stellen.

RVO, 2015, Nul op de Meter. Ervaringen van vernieuwers in de woningbouw, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, Utrecht.

Inventarisatie van de leercurve van koplopers in Nederland, lessen voor het bouwproces.

Vlaamse Overheid, 2015, Naar een renovatie van het Vlaamse woningbestand. Beschouwingen en inspirerende praktijken, Vlaamse Woonraad, Strategische Adviesraad, Advies 2015/01, 29 januari 2015.

De Vlaamse Woonraad heeft in dit advies op hoofdlijnen bedenkingen geformuleerd bij het huidige renovatiebeleid.

Websites

<http://energieling.nl>. Kennishub van het Nederlands programma Energiesprong. Bevat tevens modellen van prestatiecontracten.

<http://energiesprong.nl/blog/nul-op-de-meter-x-tenders-gezocht/>. De Nul op de Meter X-tender is een aanbouw aan de bestaande woning waardoor mensen langer thuis kunnen wonen in een comfortabel huis zonder energierekening.

<http://energiesprong.nl/blog/vves-naar-nul-op-de-meter/>. Verenigingen van eigenaars die servicekostenneutraal renoveren tot een volledig vernieuwd, comfortabel en toekomstbestendig complex, gefinancierd uit vermeden energie- en onderhoudskosten.

<http://episcopes.eu>. Bouwtypologieën en scenario-analyses.

<http://www.cohereno.eu>. Ontwikkeling van klantgerichte business modellen voor energierenovaties van particuliere eengezinswoningen.

<http://www.energiesparen.be/renovatiepact/tweedefase/werf6>. Werf 6 van het Vlaamse renovatiepact ontwikkelt nieuwe mogelijke business modellen en werkt demonstratieprojecten uit.

<http://www.energiesprong.eu/>. Vertaling van de Energiesprong-aanpak naar Frankrijk en de UK.

<http://www.one-stop-shop.org>. Ontwikkelingshandleiding en voorbeelden van One Stop Shops voor duurzame woningrenovaties.

<http://www.stroomversnelling.nl/>. Nederlands netwerk van ambitieuze bouwers, toeleveranciers, corporaties, gemeentes, financiers, netbeheerders en anderen die samen aan de slag gaan om Nul op de Meter renovaties en nieuwbouw mogelijk te maken.

<http://www.transparens.eu>. Evolutie van de energiedienstenmarkt in Europa.

<https://ec.europa.eu/energy/intelligent/projects/en/projects/mlei-psee-alsace>. Europees project dat in de regio Elzas de energierenovatie van 10000 woningen per jaar ambieert.

VERSIE 19.05.2016

AUTEURS: ERWIN MLECNIK, PASSIEFHUISPLATFORM/PIXII & TU DELFT; WOUTER HILDERSON,
PASSIEFHUISPLATFORM/PIXII