

Betreft	WP 4	Datum	26/07/2018
Document	Module bedrijfseconomische aspecten	Auteur	Peter Verboven (Condugo)
Versie	V1	Status	intern / werktekst



Module Bedrijfseconomische aspecten

Situering

Deze module biedt bedrijfseconomische handvaten voor energiemakelaars. De bedoeling is inzicht te geven in de beslissingsprocessen binnen een bedrijf en technieken voor te stellen om daar zo goed mogelijk op in te spelen.

De focus van deze module ligt op 'consultative selling'. De energiemakelaar is dan ook een verkoper die waardevolle projecten vorm geeft en zijn "klanten" helpt om daar voordeel uit te halen. De technieken die we hier meegeven ondersteunen hem om zich in het denkproces van zulke klanten in te werken en gezien te worden als een betrouwbare partner.

Inhoud

1.	De basisprincipes: Symbioseprojecten verkopen	3
1.1.	Fundamentele drijfveren blootleggen	3
1.1.1.	“Oplossingen” verkopen werkt niet.....	3
1.1.2.	Graven naar onrust.....	4
1.2.	Strategisch inzicht	5
1.3.	Geen case zonder business case	6
1.3.1.	Financiële return.....	6
1.3.2.	Risico.....	8
1.4.	Geen one-off maar trajecten	8
1.4.1.	Een andere set vaardigheden	8
1.4.2.	Timing en benadering	9
2.	Het verkooptraject voor symbioseprojecten	10
2.1.	Focus en de sales funnel	10
2.2.	Kwalificatie van contactpersonen	11
2.3.	Uitbouwen van de relatie.....	12
2.3.1.	Communicatie, communicatie, communicatie	12
2.3.2.	Contacten als strategische resource	13
2.3.3.	Assumpties in vraag laten stellen: procesgerichte vraagstelling	14
2.3.4.	De houding van de Energiemakelaar	15
2.4.	Binnenhalen van commitment.....	16
3.	Aandachtspunten.....	17
3.1.	CSR vs core business.....	17
3.2.	De jaarlijkse budgetcyclus	18
3.3.	Internationale competitie en verankering	18

1. De basisprincipes: Symbioseprojecten verkopen

Symbioseprojecten worden zo goed als nooit spontaan aangevat. De energiemakelaar heeft dan ook als taak om ze actief te “verkopen” aan de betrokkenen. Je hebt als het ware het product “instap/commitment” en je wil dat de klant dat afneemt. Zoals voor elk product staat hier voor die klant een prijs tegenover - inspanning, investering, tijd, verbintenis op langere termijn. De bedoeling is dat jouw klant

- overtuigd is van de toegevoegde waarde van jouw product (m.a.w. het symbioseproject) voor zijn bedrijf
- de prijs in relatie vindt staan tot die toegevoegde waarde
- stappen onderneemt om mee te gaan met jouw product.

Een symbioseproject opzetten vertoont veel overeenkomsten met het verkopen van een complexe dienst. Hierdoor kunnen we terugvallen op een aantal basisprincipes.

1.1. Fundamentele drijfveren blootleggen

Waarom zou een bedrijf willen instappen in een industriële-symbioseproject? Dit is de meest fundamentele vraag die een energiemakelaar zich kan - en moet - stellen en hierop mogelijke antwoorden reeds moet voorbereiden ter inspiratie van de gesprekspartners. Het antwoord hierop is de sleutel tot zijn of haar succes.

Een symbioseproject aanbrengen op basis van zijn maatschappelijke merites of zijn technologische inventiviteit, is bijna gegarandeerd een recept voor mislukking. De energiemakelaar dient daarentegen in te spelen op de onderliggende drijfveren van het bedrijf/zijn gesprekspartner¹.

1.1.1. “Oplossingen” verkopen werkt niet

Aan de basis ligt het besef dat een bedrijf - elk bedrijf - in essentie maar met twee dingen bezig is:

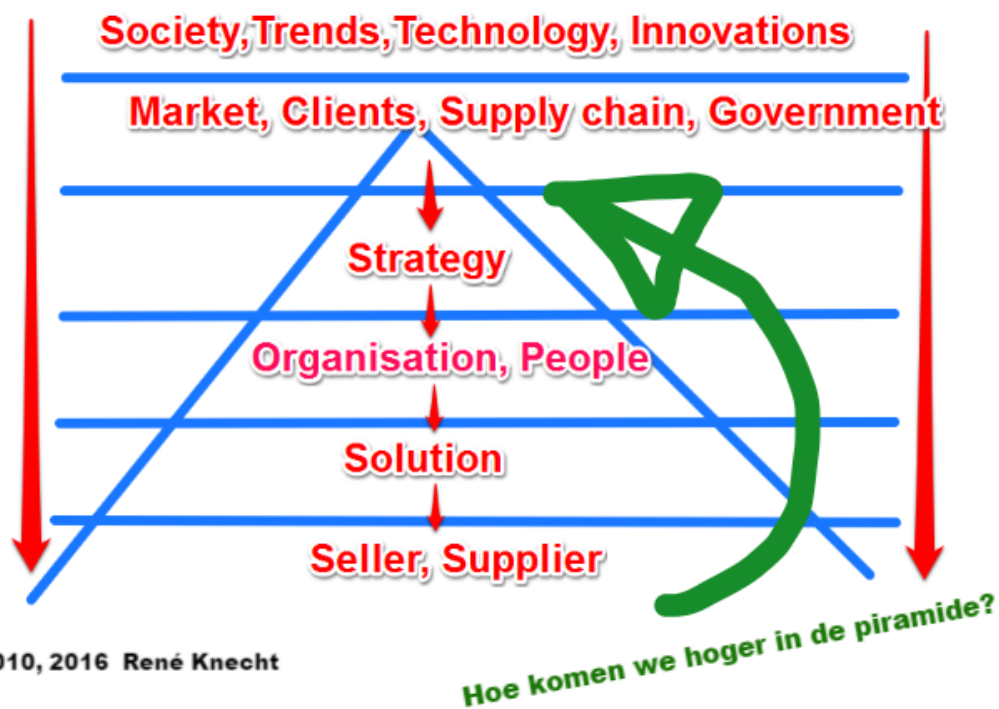
- Overleven
- Groeien

Dit betekent dat alle activiteiten, structuren en routines hierop gericht zijn. Het betekent ook dat er pas onrust ontstaat en men op zoek gaat naar oplossingen, wanneer deze doelstellingen in gevaar zijn.

Hoe eenvoudig dit ook klinkt, dit is iets waar zeer veel verkoopprocessen op vastlopen. Het symbioseproject wordt met veel enthousiasme voorgesteld door de energiemakelaar, alle voordelen worden mooi opgelijst en terloops voegen we toe dat alles ontzorgd wordt, zodat er slechts beperkte opvolging vanuit het bedrijf nodig is. Het lijkt de evidentie zelf - en toch zegt de tegenpartij dat “het wel interessant is, maar...” of haalt aan dat ze al een oplossing hebben, dat de prioriteiten elders liggen, ...

De verklaring ligt in de pyramide van verandering.

¹ Cf. Rene Knecht, Differentiation selling. <https://verkopersonline.nl/artikel/4967/de-status-quo-openbreken-bij-de-klant.html?fp=1&>



Zoals bovenstaande figuur duidelijk maakt, proberen we symbioseprojecten te vaak op de onderste niveaus van deze piramide aan te brengen. We stellen ze in het beste geval voor als een (hopelijk goedkoper, maar vaak even duur) alternatief voor de bestaande energievoorziening. Maar is dat echt voldoende om tijd en aandacht aan te besteden? Is het de moeite van de verandering wel waard? Uiteindelijk werkt het bestaande systeem goed, dus “waarom zouden we dat aanpassen?”.

Een mooi voorbeeld vinden we bij een mislukt symbiose-/warmtenetproject in Vlaanderen. Na een wissel van het management werd het voorgestelde project meteen afgevoerd. De nieuwe directeur had vroeger een slechte ervaring gehad met WKK's en wou dus nu de werking van het bedrijf niet overhoop gooien. Hij had zelfs geen interesse in de verdere voordelen en argumenten - de case was van tafel en dit betekende het (voorlopige) einde van het project.

1.1.2. Graven naar onrust

De energiemakelaar moet met andere woorden bedrijven vinden die zich op één of andere manier bedreigd of ongemakkelijk voelen op energiegebied of net groeikansen hierin zien die aanleunen bij hun kernactiviteit. Dit zal altijd het gevolg zijn van externe veranderingen - trends waardoor de klanten nieuwe eisen stellen; nieuwe concurrenten; verstoringen bij leveranciers; technologische ontwikkelingen; en - niet onbelangrijk in de wereld van energie - overheidsregelgeving. Hierdoor gaan ze op zoek naar een nieuwe aanpak, naar verandering om zo een nieuwe status-quo te vinden. In het verkoopjargon heet het dat zo'n bedrijf “pain” ervaart.

De succesvolle energiemakelaar brengt een Symbioseproject op zo'n moment aan als de verandering waar het bedrijf naar op zoek is. Dit gaat echter niet vanzelf en is tijdsintensief: geen twee bedrijven zijn hetzelfde - en dus moet een makelaar tijd investeren om zich vertrouwd te maken met de specifieke context en situatie.

Het “aanbrengen van verandering” houdt ook in dat de makelaar niet alleen wacht tot een bedrijf/klant de veranderde context ervaart, maar eveneens actief werkt om een bedrijf dat aan te laten voelen.

1.2. Strategisch inzicht

Commitment krijgen voor een Symbioseproject hangt, zoals hierboven aangegeven, vooral samen met de mate waarin het een verandering (sommigen spreken zelfs van een “transformatie”) biedt die het bedrijf nodig heeft om te groeien/te overleven. Dit is een strategische afweging en staat zelfs grotendeels los van de technische kenmerken van het project.

Dit commitment wordt dan ook genomen op het directieniveau van een bedrijf, door andere mensen dan degene die operationeel betrokken zullen zijn bij de uitvoering en opvolging van het symbioseproject.

Een deel van het werk van de Energiemakelaar bestaat er dan ook in om uit te maken hoe en door wie beslissingen genomen worden en welke factoren daarbij meespelen. Om hier zicht op te krijgen, kan de energiemakelaar volgende elementen in kaart brengen:

- **Bedrijfsstructuur**

In grote bedrijven - en zeker in multinationals - kan de eigenlijke beslissingsbevoegdheid op heel andere plekken liggen dan op de site waar een project op focust. Functietitels - Plant Manager, Algemeen Directeur, CEO, Country Director,... - zeggen hierbij niet alles.

- **Bedrijfscultuur**

Worden besluiten veelal in collectief (in vergaderingen) genomen of door individuen (na input/consultatie tijdens vergaderingen)? Er is een algemene tendens in Nederland naar het eerste, terwijl in België het tweede meer gangbaar is.

- **Budgetbevoegdheid**

Wie tekent af voor budgetten? En tot welke bedragen gaat dat?

Investerings of commitments boven een bepaalde drempel zullen sowieso aan de Raad van Bestuur/Raad van Commissarissen moeten voorgelegd worden. Wat is die drempel?

- **Incentives**

Wie heeft er binnen het bedrijf de meeste drijfveren om oren te hebben naar jouw symbioseproject? Opnieuw zeggen functietitels niet alles. Je moet te weten komen wie in zijn persoonlijke doelstellingen en KPI's afgerekend wordt op energie, investeringen en zaken die je kan relateren aan jouw project.

Bovenstaande factoren kan je voor een deel via desk research in kaart krijgen. De algemene bedrijfsstructuur vind je op Internet. Beursgenoteerde bedrijven hebben een jaarverslag dat haarfijn blootlegt waar het management van wakker ligt. Een duurzaamheidsverslag (social responsibility; our report to society; CSR report;...) is er vaak ook.



Een andere interessante bron zijn samenwerkingsprojecten waaraan het bedrijf deelneemt (bv. EC-projecten zoals H2020) en lidmaatschappen van beroepsverenigingen. Daarvan zijn vaak documenten beschikbaar waarin contactpersonen zijn benoemd. Een goede bron in deze context, is de Cordis-website van de Europese Commissie (<https://cordis.europa.eu>). Die is zéér uitgebreid, maar met de zoekfunctie is het niet moeilijk om snel een zicht te krijgen op alle projecten, documenten en resultaten waar een bepaald bedrijf - of zelfs een contactpersoon - in vernoemd wordt.

Op basis van desk research kan je een eerste inschatting maken van hoe de machtsverhoudingen in elkaar zitten. Dit verder invullen vereist gesprekken en interactie met de betrokkenen.

1.3. Geen case zonder business case

Het klinkt als de logica zelve, maar er wordt vaak gezondigd tegen de absolute basisvereiste: het Symbioseproject moet een aantrekkelijke - of minstens aanvaardbare - business case hebben. Er moet, met andere woorden, geld verdiend kunnen worden. Door het bedrijf, individueel en op voorspelbare manier. Het is niet voldoende dat de groep van deelnemers aan het project er als geheel beter van wordt, noch dat er een grote maatschappelijke meerwaarde is. Bovendien zal het project in competitie komen met andere investeringscases, die mogelijk rendabeler zijn en wel rechtstreeks op de core business betrekking hebben. Ook die vergelijking moet het kunnen doorstaan.

In essentie zijn er twee aspecten aan elke business case. Beide zijn even belangrijk, hoewel het tweede element (risico) vaak - onterecht - onderbelicht wordt².

1.3.1. Financiële return

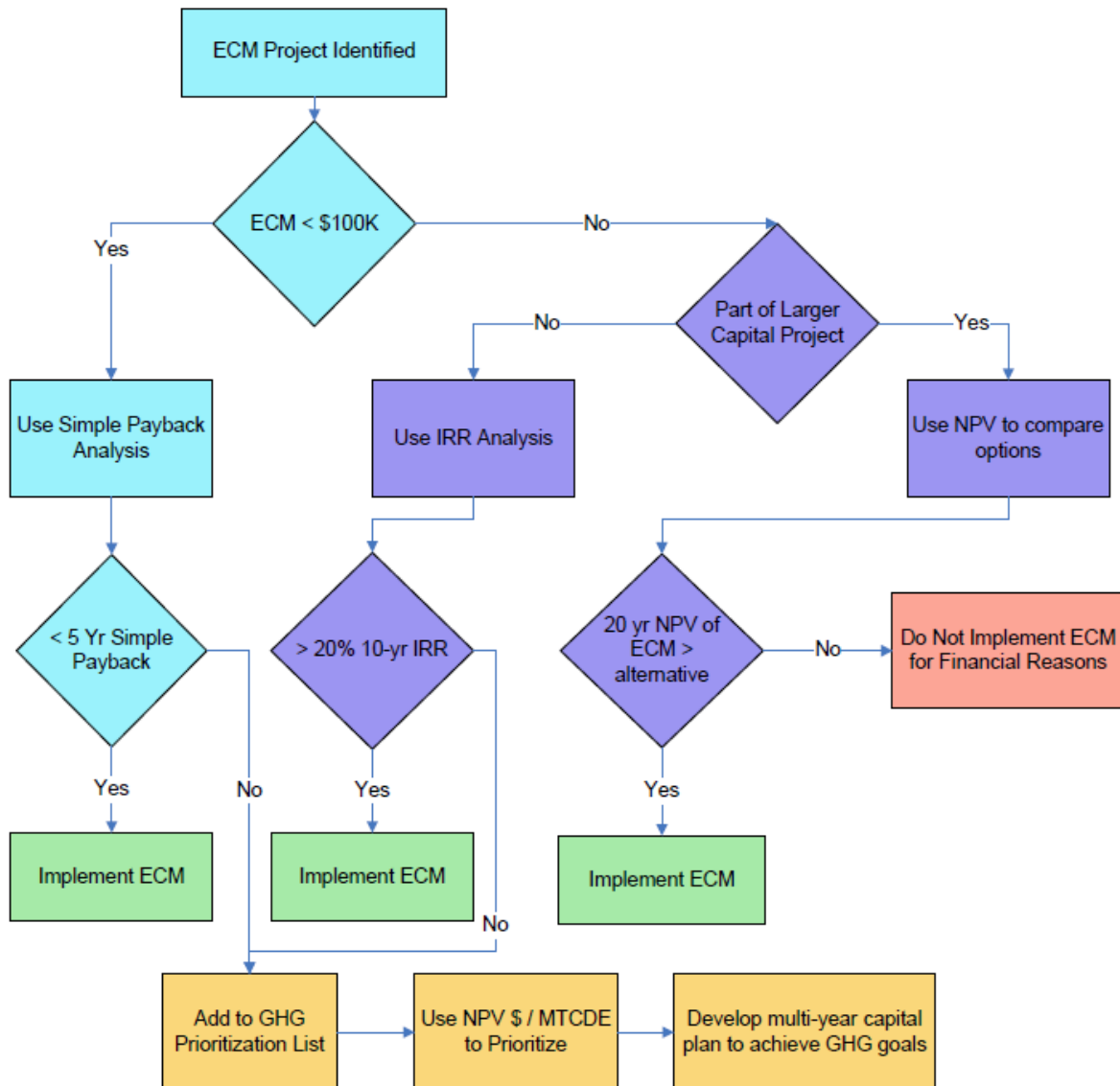
De idee is eenvoudig: de opbrengsten van een project moeten de uitgaven (ruimschoots) overtreffen. Er zijn drie maatstaven die gangbaar zijn.

- **Net Present Value (NPV)**
Zeker in grotere en langlopende projecten wordt met de NPV gerekend.
Dit is de actuele waarde van alle toekomstige kasstromen gerelateerd aan het project. Om die actuele waarde te berekenen worden de kasstromen verdisconteerd. De disconteringsvoet waaraan dit gebeurt, geeft aan wat de rendementseisen van het bedrijf zijn en hoeveel het zelf betaalt aan zijn financiering. Disconteringsvoeten van 10% - 20% zijn zeker niet ongewoon. Een hogere disconteringsvoet betekent dat kasstromen die verder in de toekomst liggen, veel minder doorwegen in de actuele waarde.
Projecten met een positieve NPV zijn aantrekkelijk en kunnen uitgevoerd worden.
- **Internal Rate of Return (IRR)**
De IRR-methode is gebaseerd op dezelfde filosofie als de NPV-benadering. Het is de disconteringsvoet waartegen de actuele waarde van de toekomstige opbrengsten gelijk is aan de actuele waarde van de uitgaven. Als de IRR hoger ligt dan de rendementseisen van het bedrijf, is het project aantrekkelijk. IRR wordt nogal eens toegepast om investeringsopties met elkaar te vergelijken.
Voor losse projecten mag een IRR van 10%-20% verwacht worden
- **Payback**
Veruit de meest gebruikte metriek is de payback. Dit is eenvoudigweg de verhouding tussen de uitgaven en de jaarlijkse inkomsten. Het cijfer drukt dus uit hoeveel jaar het duurt vooraleer het investeringsbedrag is terugverdiend. Zeker voor wat kleinere projecten is dit dé metriek waarmee gerekend wordt.

² Voor een meer uitgebreide behandeling van business case analyse in warmte-uitwisselingsprojecten: <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2015/06/Toetsingskader%20financi%C3%ABle%20business%20case%20Warmte-uitwisselingsprojecten.pdf>

Binnen de industrie is het gebruikelijk dat een investering - zeker als die niet in de core business valt - op maximaal twee jaar moet terugverdiend zijn.

Onderstaand schema schetst nog eens de redenering die gehanteerd wordt bij het kiezen van bovenstaande metrieken en het beoordelen van investeringen. De context is iets anders (informaticasysteem), maar de redenering is volledig parallel. Let vooral op de drempels die worden aangegeven om te kiezen tussen payback of een andere methode en de IRR die voorop wordt gesteld.



3

Bron: Harvard LCC Calculator, 2018

³ ECM: Energy Conservation Measure
 GHG: Greenhouse Gas
 MTCDE: Metric Tonnes of Carbon Dioxide Equivalent

1.3.2. Risico

Risico slaat op de kans dat de uitgaven en inkomsten anders (lees: hoger, respectievelijk lager) zullen uitvallen dan berekend. Een aantal factoren maken dat symbioseprojecten vaak als risicovol worden aangevoeld door veel bedrijven:

- Substantiële infrastructuurinvesteringen die niet door de gemeenschap worden gedragen en commitments op een lange tijdshorizon vereisen
- Beperkte kennis/aandacht doordat energie niet de *core business* van het bedrijf is
- Wederzijdse afhankelijkheid van andere bedrijven, die alle evengoed energie niet als core business hebben
- Afhankelijkheid van (tijdelijk) overheidsbeleid om NPV/payback te halen
- Uitsluiten van alternatieven/back-up door voor symbiose te kiezen

Het belang van risico wordt vaak misbegrepen. Men probeert vaak om de totale investeringsuitgaven van een project zoveel mogelijk te beperken. Want kleinere bedragen zijn schijnbaar immers gemakkelijker te verwerken dan grote. Eigenlijk is dit tot op zekere hoogte irrelevant. Wanneer een business case positief en (zo goed als) risicoloos is, volgen de nodige middelen wel - ongeacht hun omvang. Geld is er in die zin voldoende beschikbaar bij publieke en private markten. Vaak is het zelfs beter om te rekenen met alle middelen die nodig zijn; hierdoor worden er minder *shortcuts* genomen en is het risico ook kleiner.

Er zijn uiteraard grenzen aan deze redenering, zeker wanneer het gaat over cases waarop de betrokkenheid van een bedrijf moet verdiend worden. Maar zolang de totaal gevraagde inspanning/investering binnen de financieringscapaciteit van het bedrijf valt, is het even belangrijk om de risico's af te dekken als een positieve NPV of korte payback voor te leggen.

1.4. Geen one-off maar trajecten

Een symbioseproject moet groeien doorheen de tijd. Het is dan ook een misvatting dat een project al ver gevorderd of zo goed mogelijk opgetuigd moet zijn vooraleer ermee naar potentiële deelnemers/bedrijven te stappen. Het tegendeel is zelfs waar: een te ver uitgewerkt project, zal veel moeilijker commitment krijgen van mensen/partijen die niet het gevoel hebben dat ze er zelf mee vorm aan hebben gegeven. Dit is een klassiek voorbeeld van het Not-Invented-Here syndrome.

Als energiemakelaar verkoop je dan ook een traject - een reis die je samen met het betrokken bedrijf/de bedrijven maakt. Dit principe wordt veel lippendienst bewezen, maar blijkt vaak moeilijk in de praktijk te brengen. Het vereist immers een houding en een aanpak die het tegenovergestelde zijn van hoe projecten klassiek aan de man gebracht/verkocht worden. In het jargon spreekt men van "consultative selling".

1.4.1. Een andere set vaardigheden

Het grote verschil met standaard verkoop, is dat je bij consultative selling optreedt als vertrouwde adviseur die een klant/prospect helpt om zichzelf te overtuigen⁴.

- **Adviseur**

Je "pusht" niet zozeer je eigen project, maar je staat het bedrijf bij wanneer er vragen zijn of keuzes moeten gemaakt worden. Dit vereist dat de belangrijkste vaardigheid van een goede energiemakelaar is dat hij/zij kan luisteren en noden begrijpt. Veeleer dan eindeloos door te gaan op de merites van een potentieel project of

⁴ Bemerk dat dit nauw aansluit bij het eerste basisprincipe rond fundamentele drijfveren blootleggen. Consultative selling reikt een benadering/proces aan waarmee je dat eerste principe in de praktijk kan brengen.

de fantastische voordelen van de beoogde symbiose, zal je als adviseur tijd spenderen om het bedrijf/de bedrijven te leren kennen en de drijfveren te begrijpen.

Het grote gevaar is dat, bij de eerste weerstand of tegenslag, de makelaar ervan uit gaat dat het project/de case nog onvoldoende matuur is en zich uitsluitend begint toe te leggen op het objectief sterker maken van de technische of financiële kenmerken ervan. Weken- of maandenlang wordt alle contact afgesneden, terwijl er verbeterd wordt gewerkt aan een “beter” dossier. Door het gebrek aan interactie verlies je de toegang & bereidwilligheid - waardoor het “verbeterde” dossier helemaal op een koude steen valt en het bedrijf/de bedrijven alsnog geen stap zetten.

Een belangrijk aandachtspunt: een adviseur staat op gelijke voet mijn zijn/haar gesprekspartners en stelt zich niet onderdanig op. Dat laatste heeft immers een averechts effect en helpt totaal niet om bedrijven te overtuigen om in te stappen.

- **Vertrouwen**

De Energiemakelaar moet gezien worden door de betrokken bedrijven als een gerespecteerde stem, met een opinie die in het interne beslissingsproces meetelt. Hiervoor is het cruciaal dat je als makelaar kan terugvallen op kennis, ervaring en achtergrond om een geloofwaardige en gewaardeerde gesprekspartner te zijn. Technische basisinzichten, marktkennis en ervaring in gelijkaardige situaties zijn cruciaal.

Daarnaast is onbetwistbare onafhankelijkheid onontbeerlijk. Hier wordt nooit op toegegeven - de enige drijfveer van de makelaar is het tot stand brengen van het project. Zorg dan ook voor 100% transparantie over je motieven en werking, maar ook over de contacten met ander spelers i.k.v. een bepaald project. Elke perceptie van belangenvermenging brengt immers onherroepelijk schade toe.

- **Klanten overtuigen zichzelf**

Het mag vreemd klinken in een basishandleiding, maar een Energiemakelaar kan een bedrijf niet overtuigen. Er is geen enkele externe partij die dat vermag. Hier lopen veel projecten op stuk.

Het is daarentegen de bedoeling dat de makelaar zijn prospecten helpt om zichzelf te overtuigen door hen te laten nadenken over de beweegredenen/de motieven achter hun manier van werken en de keuzes die ze in het verleden gemaakt hebben. Verderop in deze module schetsen we een techniek (die van de “procesgerichte vraagstelling”) die hiervoor gebruikt kan worden.

1.4.2. Timing en benadering

Een traject kost tijd. Verder in dit document gaan we dieper in op de verschillende stappen in de ontwikkeling ervan en de technieken die je als Makelaar kan toepassen.

Tussen de eerste contactname en het krijgen van een effectief commitment om mee te werken aan een symbioseproject, verstrijken er gemakkelijk zes maanden tot twee jaar. Op industrieterrein Appelweg (Moerdijk) heeft het van 2007 tot 2009 geduurd om van start te kunnen gaan. Voor Ecluse in Antwerpen heeft de doorstart van 2013 tot 2018 geduurd, nadat eerder al enkele jaren lang pogingen waren ondernomen. Beide projecten zijn uitgegroeid tot significante successen.

Gedurende deze incubatieperiode is de actieve rol van de energiemakelaar onontbeerlijk. De tijd is nodig om de bedrijven te leren kennen, de beweegredenen te doorgronden, vertrouwen op te bouwen en het inzicht te laten groeien dat het zinvol is om in een symbioseproject in te stappen.

Om succesvol doorheen deze lange periodes te manoeuvreren, is het zeer belangrijk om een kernpersoon te hebben binnen de bedrijven/prospecten - een zgn. “champion” die een belang heeft bij het welslagen van het voorgestelde project en er de interne pleitbezorger van wordt. Dit is niet noodzakelijk de algemene directie, maar het zal wel iemand zijn met voldoende zeggenschap en/of invloed binnen de organisatie. Met het nodige strategisch inzicht (cf. supra) kunnen de juiste personen gevonden worden.

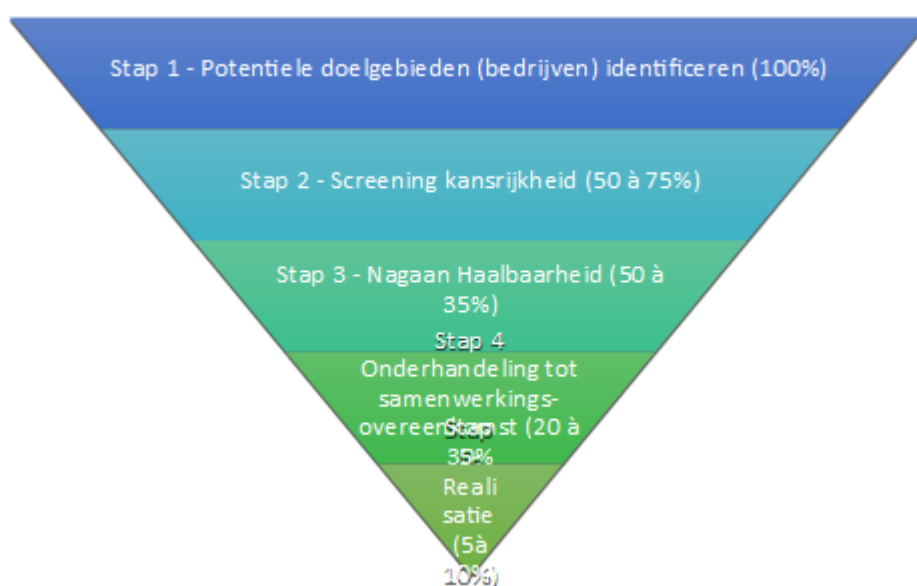
Een goede Energiemakelaar bouwt doorheen de jaren een netwerk op van champions en heeft zo echt toegang tot de bedrijven die hij in een symbioseproject wil betrekken.

2. Het verkooptraject voor symbioseprojecten

De lange doorlooptijden, het grote aantal betrokken partijen en de strategische afwegingen dreigen snel voor een grote workload en chaos te zorgen. In dit hoofdstuk structureren we het (verkoops)proces en reiken we een aantal hulpmiddelen aan om orde te scheppen in het werk en meer te focussen op de meest kansrijke projecten.

2.1. Focus en de sales funnel

Focus betekent vooral bepalen welke bedrijven en projecten geen ondersteuning krijgen. Door nieuwe opportuniteiten (projecten of bedrijven) door een trechter te jagen, kan dit systematisch gebeuren.



	Fase	Gate/Criterium om fase in te gaan	Taak energiemanager	Aandeel inspanning
1	Potentiële doelgebieden	Warmtekaart (GIS) en NACE databank	Actueel overzicht houden	5%
2	Screening kansrijkheid	Klimaatbeleid lokale overheid	Klimaatbeleid opvolgen/evalueren	10%
3	Nagaan haalbaarheid	Key trekkers aanwezig	Draagvlak vinden en vergroten Case en haalbaarheid uitwerken	65%
4	Onderhandelen samenwerkingsakkoord	Alle key partijen bereid	Onderhandelingen faciliteren Ad-hoc ondersteuning	15%
5	Realisatie	Akkoorden getekend	Opvolgen Communiceren	5%

Deze funnel is de basis voor het werk van de energiemakelaar. Door periodiek (bv. per kwartaal) een screening te doen en projecten een plaats te geven in elk van de categorieën, kunnen tijd en prioriteit toegekend worden.

Het nagaan van de haalbaarheid en het vergroten van het draagvlak (fase 3) is de meest substantiële opdracht van de Makelaar. Dit is de fase waarin hij/zij aan 'consultative selling' doet en het project laat groeien tot het door alle betrokkenen ondersteund wordt. Hier spendeert hij/zij ca. 65% van de tijd aan. Die tijd moet gaan naar cases die effectief (relatief) kansrijk zijn en een realistisch perspectief op succes bieden. Wanneer dit perspectief wijzigt, wordt de positie in de sales funnel opnieuw bekeken.

Het is dan ook cruciaal dat de overgangen tussen de fases (de gates) voldoende rigoureuus gedefinieerd zijn en ook bewaakt worden. Het is geen automatisme - projecten moeten voldoen aan de criteria om door te kunnen naar de volgende fase. Eenvoudigweg lang genoeg in de pijplijn zitten, is niet voldoende. De Energiemakelaar moet bewust projecten elimineren uit de pijplijn. Slechts een derde tot de helft van de oorspronkelijk geïdentificeerde projecten, zouden ooit tot verdere inspanningen van de makelaar mogen leiden. Ook wanneer er al (sales) inspanningen geleverd zijn, zullen er dossiers sneuvelen. Zeker een derde van de cases waar een makelaar op werkt, zullen stop gezet worden en niet/nooit tot resultaat leiden. Dit laatste is moeilijk - men moet immers afstand doen van iets waar tijd, inspanning en overtuiging zijn ingekropen.

Om zo objectief mogelijk te werken, is het aan te raden om met een stuurgroep te werken die formeel beslist over de overgangen. Die stuurgroep moet voldoende competent en divers zijn om een onafhankelijke en onderbouwde keuze te maken. De samenstelling ervan kan ook veranderen in functie van de overgang. Voor de Energiemakelaar zijn de overgangen van fase 2 naar fase 3 en van fase 3 naar fase 4 de belangrijkste. De eerste bepaalt immers zijn workload, de tweede zijn success rate.

2.2. Kwalificatie van contactpersonen

Wanneer een potentieel project in focus komt (d.w.z.. fase 3 bereikt in bovenstaande funnel), is de eerste taak om relaties uit te bouwen met de juiste bedrijven - en dan vooral de juiste contactpersonen binnen die bedrijven. Dit moeten in principe de champions worden die de energiemakelaar zullen ondersteunen door binnen hun eigen organisatie het project te verdedigen.

Eens er strategisch inzicht is in de rollen en beslissingsstructuren, is het absoluut onontbeerlijk om een gegronde kwalificatie van de contacten uit te voeren.

De contactpersoon die nodig is, voldoet aan de MAN-criteria. Dit staat voor Means-Authority-Need⁵.

- **Means.**

Heeft het contact in kwestie de (financiële) mogelijkheden om mee te stappen in het symbioseproject? Als hij of zij in een afdeling zit die juist door een besparingsronde gaat of geen budgetbevoegdheid heeft, is het weinig waarschijnlijk dat er veel animo zal zijn.

Hier speelt ook de jaarlijkse budgetcyclus mee. Als de middelen al zijn vastgelegd (wat klassiek rond september gebeurt) voor het volgende jaar, is er voor die persoon de eerstvolgende twaalf maanden geen perspectief. Bemerkt dat de puur operationele mensen - die vaak als eerste inkom in het bedrijf fungeren - niet degenen zijn met budgetbevoegdheid.

- **Authority**

Wat is het - formele of informele - gezag dat iemand draagt? Het is uiteindelijk de bedoeling dat de contactpersoon de ideeën kan doordrukken binnen de organisatie en kan zorgen dat er commitment komt. Jonge medewerkers - die vaak het meest open staan voor innovaties en mee zijn met nieuwe trends - missen dit gezag. Directieleden hebben het wel, maar moeten op een veelheid van prikkels reageren. Vaak zijn het

⁵ <https://www.allbusiness.com/qualifying-sales-prospects-1360-1.html>

de medewerkers met enige track record die als gangmakers optreden voor veel projecten. Ze zitten verstopt in de hiërarchie en komen enkel boven water door direct contact op te nemen met het bedrijf en na te vragen wie verantwoordelijk is voor een bepaald topic (energie; utilities) of een bepaald project uit het verleden. Uit de antwoorden en eventuele opvolggesprekken -telefoontjes valt af te leiden wie deze mensen zijn.

- **Need**

Wie heeft er pijn en ervaart de noodzaak aan een project? Een bedrijf als geheel heeft strategische drijfveren, maar er zijn altijd personen die er sneller mee geconfronteerd worden. Zij zijn daardoor in principe ontvankelijk voor het verhaal van de energiemakelaar en hebben een intrinsieke motivatie om eraan mee te werken.

Typisch voor energieprojecten - die niet in de core business van een bedrijf vallen en heel specifieke kennis vereisen - is dat de mensen die erop werken en de noodzaak ervaren, niet degenen zijn met de beslissingsbevoegdheid of het gezag om de organisatie ook effectief te bewegen.

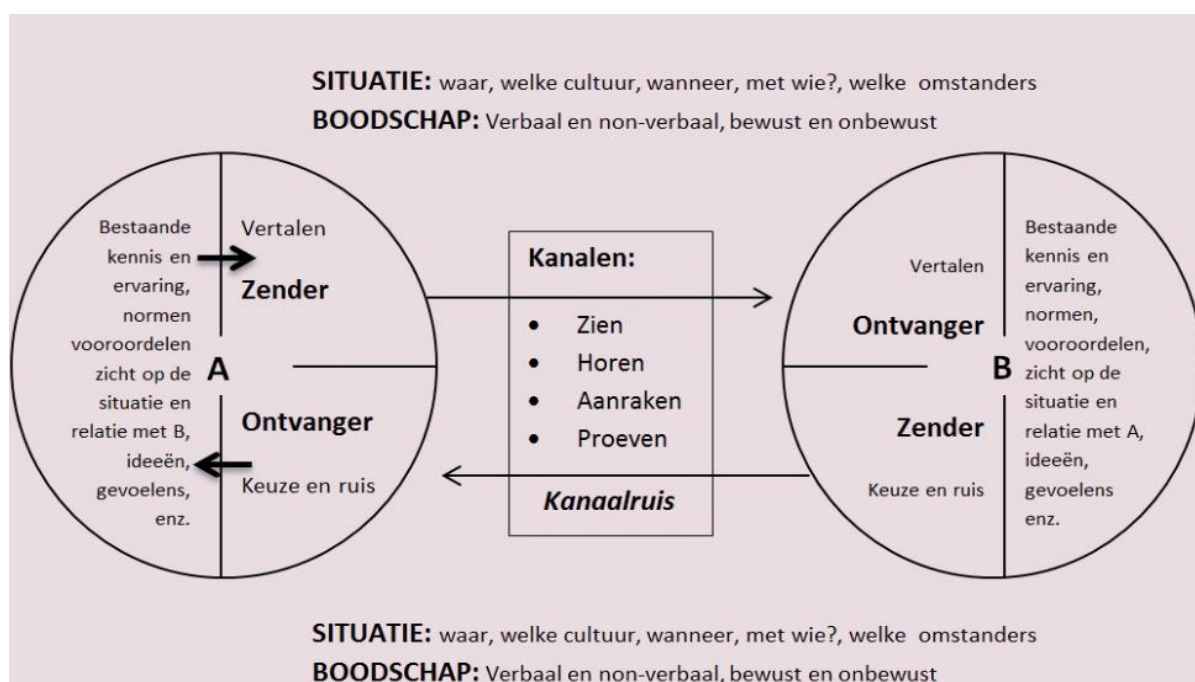
De tijd die in kwalificatie wordt gestoken, verdient zichzelf zeer snel terug. Door heel bewust de juiste personen binnen een bedrijf te benaderen en daar een goede relatie mee op te bouwen, worden obstakels later in het proces vermeden.

2.3. Uitbouwen van de relatie

De Energiemakelaar bouwt een vertrouwensrelatie uit met de juiste contactpersonen. Het uiteindelijke doel is dat die contacten daardoor hun eigen assumpties op den duur in vraag durven te stellen, overtuigd geraken van de meerwaarde van het symbioseproject en binnen hun organisatie daar ook de nodige steun voor vinden.

2.3.1. *Communicatie, communicatie, communicatie*

Succesvolle relaties zijn gebouwd op open en duidelijke communicatie. De Energiemakelaar moet voortdurend de boodschappen en kanalen afstemmen op zijn/haar contactpersoon en de leefwereld waarin die zich bevindt. Het klassieke communicatiemodel is daarbij een houvast.



Het communicatiemodel.

Bron: <https://xl10.nl/communicatie-deel-1-wat-is-communicatie>

Veeleer dan te vertrekken vanuit het project of de eigen context, horen de volgende vragen leidend te zijn in de contactname

- ***Wat is het doel van mijn communicatie en naar welke boodschap wordt dit vertaald?***
Een eerste contactname heeft als doel een kennismakingsgesprek los te krijgen. Niets meer en niets minder. Later in het proces zal de Energiemakelaar contacten hebben om effectief het project voor te stellen, verder vorm te geven of - uiteindelijk - commitment te krijgen. Als deze elementen te vroeg worden opgebracht, is dit nefast en kan het volledige project in het water vallen.
Daarom moet de Energiemakelaar zich de vraag naar het doel van een contactname telkens opnieuw stellen.
- ***Wie is zender van de boodschap en wie is ontvanger?***
In veel gevallen is het de Energiemakelaar zelf die de boodschap verstuurt. Er zijn echter voldoende situaties waarin het interessant is om iemand anders dit te laten doen. Kan een eerste opening bij een moeilijk te bereiken bedrijfsleider door een lokale schepen/wethouder worden gemaakt? Heb je collega's die jouw contactpersoon al kennen uit eerdere samenwerkingen? In alle omstandigheden wil je de zender met de grootste geloofwaardigheid, toegang en acceptatie (door de ontvanger) uitpikken.
De ontvanger is in principe de persoon die je eerder hebt geïdentificeerd. Het komt erop aan die geïnteresseerd te krijgen en te houden. Dit betekent dat je stil staat bij zijn drijfveren en waar die gevoelig aan is. Een productie-ingenieur zal zich meer storen aan inefficiënties in het proces; de manager ligt eerder wakker van de cijfers en budgetten.
- ***Via welk medium wordt de boodschap verstrekt?***
Vandaag de dag grijpen we snel naar de email als standaard communicatiemiddel. Maar is dit altijd een goede keuze? Mensen worden overstelpt met berichtjes, de gemiddelde Inbox bevat duizenden mails die ongelezen blijven, SPAM-filters houden vaak mail tegen die van onbekende afzenders komt.
De telefoon is een veel directere manier - maar de meeste mensen voelen zich ongemakkelijk bij eerste introducties via dat medium. Het is nochtans een zeer goed kanaal, op voorwaarde dat het juist gebruikt wordt en de zender er zich vertrouwd mee maakt.
Sociale media, met LinkedIn op kop, kunnen een erg nuttige aanvullende rol spelen. Een verzoek of een bericht via deze platformen wordt sneller gelezen en opgevolgd dan een email.
Vergeet tot slot de traditionele brief niet. Minder en minder gebruikelijk, maar daardoor des te opvallender en krachtiger. Zeker wanneer een iets formelere benadering gewenst is, is de brief ideaal.
- ***Welke drivers en belemmeringen kunnen er mogelijk spelen?***
Denk tot slot even na over de context van de contactname. De belangrijkste belemmering is tijd. Is het een goed idee om een business unit manager te contacteren medio december, wanneer het boekjaar afgesloten wordt?

2.3.2. Contacten als strategische resource

Via de contactpersoon zullen er ook andere gesprekken met key spelers binnen de organisatie volgen. Hierdoor ontstaan al snel een hele reeks interacties. Het belangrijkste is om die (pro)actief te beheren: een Energiemakelaar moet trekken en duwen om een project op poten te krijgen. Hiervoor is het nodig om telkens opnieuw het gesprek aan te zwengelen en - zeker in de beginfase - het project opnieuw op de agenda's te zetten. Dit betekent concrete conclusies en actiepunten op het einde van elk contact, opvolgen of die worden uitgevoerd, vervolgmeetings beleggen, naar beslissingsmomenten toe werken, regelmatig polsen naar de gang van zaken, ...

Al deze zaken vragen het permanent beheer van de relaties met de bedrijven en de contactpersonen. Om dit professioneel te doen, is een Customer Relationship Management (CRM) software eigenlijk onontbeerlijk. In

commerciële omgevingen is dit al jaren gemeengoed, waardoor er vandaag een ruime keuze op de markt te vinden is. Het belangrijkste in de keuze is dat de software toelaat om de hele stroom van contacten, interacties, taken en reminders zo bij te houden en te structureren dat het een ondersteuning is voor de Energiemakelaar - en niet enkel een overzicht om in één oogopslag de verkoopinspanningen globaal te beoordelen.

Voor projectgerichte omgevingen zijn bv. pakketten zoals Teamleader, SalesFlare (beide van Belgische makelij) of Hubspot zeer geschikt. Alle drie zijn ze online te gebruiken; zonder kosten of voor een beperkte maandelijkse bijdrage.

2.3.3. Assumpties in vraag laten stellen: procesgerichte vraagstelling

In de contacten kan de Energiemakelaar gebruik maken van de techniek van de zogenaamde “procesgerichte” vragen om de gesprekspartners zover te krijgen dat ze hun achterliggende assumpties - en dus de bestaande situatie - in vraag beginnen stellen. Dit is de enige manier om het bedrijf uiteindelijk zichzelf te laten overtuigen om in het symbioseproject te stappen.

Een procesgerichte peilt expliciet naar de manier waarop de huidige situatie tot stand is gekomen en zet de gesprekspartner aan om hierover na te denken. Het zijn typisch vragen die met “Hoe” beginnen. Enkele voorbeelden:

- Hoe hebben jullie dit project vorm gegeven?
- Hoe hebben jullie destijds besloten om met dit systeem te werken?
- Op welke manier hebben jullie de keuze voor deze technologie/oplossing gemaakt?

Bemerk dat geen enkele van deze vragen start met “Waarom”. Dit is zeer belangrijk. De bedoeling van de vraag is immers om een denkproces op gang te brengen en zo de onderliggende assumpties te laten herbekijken. Met een “waarom”-vraag gebeurt dit hoegenaamd niet en blijft de gesprekspartner gewoon in zijn comfortzone - en enigszins superieure positie - van waaruit hij/zij eenvoudig kan antwoorden.

Procesgerichte vragen horen vooral thuis in het begin van eerste gesprekken. Ze brengen immers heel wat zaken op gang.

- De rollen worden omgekeerd en de gesprekspartner begint te vertellen. De Energiemakelaar moet vooral goed luisteren en zich zo stilaan een totaalbeeld vormen.
- Er komt interactie - en daardoor gelijkwaardigheid - tussen beide partijen. Uit de dialoog zal blijken of er inderdaad nood is aan verandering. Als dit niet zo is, is er geen ontvankelijkheid voor het symbioseproject. De Energiemakelaar mag op zo'n moment vooral **NIET** beginnen pushen. Dit werkt averechts en schaadt enkel maar de relatie. Dit is één van de allermoeilijkste aspecten in het proces.
- Door procesgerichte vragen te stellen, krijg je invloed. Je begint immers het proces te leiden en onrechtstreeks vat te krijgen op de criteria waarop beslist wordt (vooropgesteld uiteraard dat er fundamenteel ontvankelijkheid is).
- Tegelijkertijd krijg je, dankzij de antwoorden van je partners, expertkennis. Hier leert de Energiemakelaar welke elementen van een project echt belangrijk zijn en waarom dat zo is. Dit is uiteraard alleen zo als er echt geluisterd wordt.

De theorie is eenvoudig. In de praktijk vinden de meeste mensen - en zeker mensen met een inhoudelijk/wetenschappelijk expertprofiel - het bijzonder moeilijk.

Eerst en vooral is de drang groot om vanuit de eigen achtergrond en kennis - waarin men zich veilig voelt - te redeneren en te argumenteren. Hoewel die expertise ontegensprekelijk een deel uitmaakt van de geloofwaardigheid van de Energiemakelaar, is het niet de factor die voor de uiteindelijke beslissing zorgt.

Daarnaast doet de procesgerichte vraagstelling beroep op een aantal niet-evidente interpersoonlijke vaardigheden. Empathie om anderen uit te nodigen om te reageren en te kiezen (veranderen of niet?), luisterbereidheid en het wegcijferen van de eigen invalshoek, zijn drie belangrijke.

Procesgerichte vraagstelling vereist vooral veel oefening. Door de techniek systematisch toe te passen, wordt het meer natuurlijk en kan hij succesvol toegepast worden.

2.3.4. De houding van de Energiemakelaar

Procesgerichte vragen stellen, luisteren en anderen zo stimuleren om hun denkproces aan te passen - het zijn allemaal ondersteunende gedragingen van de Energiemakelaar. Ze komen niet bedreigend of confronterend over en creëren de ruimte voor de gesprekspartner om tot nieuwe inzichten te komen. Dit wordt wel eens aangeduid met "blauw gedrag". Het voordeel, zoals hierboven aangegeven, is dat het bedrijf zichzelf overtuigt om in het project te stappen en daarmee de barrières wegwerkt die je typisch tegenkomt.

Het grote gevaar is dat er geen incentive is om effectief tot beslissingen te komen en dat men in het proces blijft hangen. In zulke situaties zal de gesprekspartner vaak aangeven dat het door nog een andere commissie moet bekeken worden, dat hij/zij het wegens tijdgebrek nog niet heeft kunnen bekijken of er komen vragen om het nog een keer te komen voorstellen - zonder dat er perspectief is op een beslissing om in het symbioseproject te stappen.

Op zulke momenten is het nodig om over te schakelen op een meer assertieve houding waarin je niet zozeer luistert en steunt, maar je gesprekspartner voor duidelijke keuzes stelt en een stukje pusht. Zelfs in deze situaties is het verstandig om de partner te blijven engageren. Denk daarom goed na vooraleer de deur definitief te sluiten door een absoluut ultimatum te stellen. Denk hierbij aan boodschappen zoals

- *Na onze eerdere contacten had ik verwacht dat we naar een beslissing toe gingen. Nu ligt er een bezwaar op tafel. Wat is er mis gelopen?*
- *Uiteraard kan ik nog een keer langskomen - maar naar mijn aanvoelen gaan we nog niet de vooruitgang boeken die we zoeken.*
- *Hebben jullie al een besluit kunnen nemen?*
- *De case en de voordelen voor jullie zijn duidelijk: x aantal besparing op 2 jaar tijd. Op basis hiervan lijkt het een evidentie dat jullie instappen.*
- *Als ik deze en deze aanpassingen doe, heb ik dan jullie akkoord om in te stappen?*

Deze benadering sluit veel meer aan bij het beeld van een "pushy" verkoper die kost wat kost zijn eigen visie of product doordrukt. De tegenpartij wordt dan ook niet aangesproken op zijn eigen drijfveren en kan gemakkelijk een barrière optrekken (zgn. rood gedrag) waarbij het de mening van de energiemakelaar tegenover die van de gesprekspartner wordt. De meer assertieve benadering werkt dan ook het best op momenten dat de relatie al een tijdje is uitgebouwd en het vertrouwen aanwezig is. Zo kan een zetje gegeven worden met minder kans op ongewenste gevolgen (d.w.z., het afhaken van het bedrijf in kwestie). Het blijft sowieso belangrijk om de assertieve benadering spaarzaam te hanteren en enkel weloverwogen in te zetten wanneer die - naar verwachting - tot een doorbraak kan leiden.

	“Blauwe” benadering	“Rode” benadering
Wat	Gesprekspartner doen nadenken over assumpties	Eigen visie doorduwen
Doel	Bedrijf zichzelf laten overtuigen	Bedrijf overtuigen/ doen bewegen
Belangrijkste vaardigheid	Luisteren	Spreeken en overtuigen
Voordeel	Neemt weerstand weg en creëert engagement	Doet het proces vooruit gaan
Gevaar	Tijdrovend en kan vastlopen in interne processen	Weerstand en afhaken van de gesprekspartner.

2.4. Binnenhalen van commitment

Er komt een moment in het lange proces van interactie, meetings en presentaties, dat een bedrijf tot het besluit komt dat het wil meestappen in het symbioseproject. Dit kan expliciet aangekondigd worden, maar vaak zijn er signalen die door de contactpersonen/gesprekspartners worden uitgezonden. De Energiemakelaar moet die accuraat opvangen om te voorkomen dat de opportuniteit alsnog uit zijn/haar handen glipt of dat het proces langer blijft aanslepen dan nodig.

In de verkoop heet zo iets een “rode bal”⁶. Het is een signaal, temidden van een hele zee aan grijze woorden, dat er bereidheid is om mee te gaan in het project.

Als dit signaal expliciet is, komt het erop aan hierop te reageren met concrete voorstellen over hoe de samenwerking vorm kan krijgen. Expliciete signalen zijn gewoonlijk duidelijke en specifieke vragen:

- Wat houdt het engagement van onze kant precies in?
- Als wij engagement x opnemen, kunnen we er dan voor zorgen dat de andere partijen y of z doen?
- Kunnen bijkomende bedrijven op manier x of y erbij betrokken worden?
- Over welke periode moeten we resources voorzien?

Vaak zijn de rode ballen een stuk impliciet of vager.

- **Algemene vragen.**

Er is interactie, de gesprekspartner speelt mee, maar is nog niet specifiek op de eigen situatie aan het betrekken.

Laat dit project toe om kosten te verlagen?

Zijn er gelijkaardige situaties waarin dit al toegepast is?

- **Een “geheim”.**

Men deelt iets van de interne keuken mee. Dit is een heel belangrijk teken van vertrouwen en het feit dat men een stukje meegaat.

⁶ <https://verkoopersonline.nl/artikel/1669/wees-scherp-verzilver-die-koosignalen.html>

Op zich zou het voor u geen zorg mogen zijn, maar onze financiële dienst is al een jaar onderbemand en het duurt eindeloos vooraleer ze het dossier bekijken.

Onze interne beslissingsstructuren zijn zo log, het duurt altijd langer dan ik zou willen. De directie is behoorlijk oud - die zijn niet meer mee met de meest recente ontwikkelingen.

Hierop inspelen is een stukje subtieler

- **Signaal benoemen.**

Maak expliciet wat de andere gezegd heeft en controleer of alles juist is opgevangen.

U zei net dat jullie het meeste ervaring hebben in ondersteunende functies. Klopt dat?

- **De rode bal aanpakken.**

Duidelijk maken dat er iets mee gedaan wordt

Is dit iets waar ik bij kan helpen om dat uit te tekenen?

- **Terugspelen.**

Laat een mogelijke aanpak/oplossing vallen

We kunnen de rol voor uw bedrijf samenvatten op twee A4s. Zo kan dat voorgelegd worden voor (finale) goedkeuring en zijn we vertrokken. Is dit een oplossing?

- **Concreet landen**

Zullen we een datum vastleggen waartegen we deze nota voorleggen?

3. Aandachtspunten

3.1. CSR vs. core business

Een energieproject - symbiose of ander - is zelden core business voor een onderneming. Dit impliceert dat het project geen eerste prioriteit van de algemene directie is, beslissingen vaak achteruit worden geschoven en er andere criteria gebruikt worden. Investerings moeten (nog) sneller terugverdiend worden en/of andere factoren worden in rekening gebracht.

Een Energiemakelaar houdt in het achterhoofd wat die factoren kunnen zijn.

- **Overheidsbeleid.**

Bij uitstek dé bepalende factor. Verplichtingen rond verbruik, uitstoot, rapportering, milieuvergunningen,... Zeker maatregelen met financiële impact (denk EBO in België; ETS voor de grootindustrie) of een invloed op de core business (de milieuvergunning als toestemming om te produceren, hebben een grote impact). Overheidsbeleid en -verplichtingen vormen dé belangrijkste drijfveer achter energie-initiatieven. Dit betekent dat de engagementen die bedrijven nemen, vaak beperkt zullen zijn tot wat er minimaal nodig is om aan de reglementering te voldoen.

- **Kostenbesparing**

Dit is - uiteraard - een factor die hard meespeelt. Als de kostenbesparing de inspanning (meer dan) compenseert, is er vaak bereidheid. Dit hebben we hoger aangehaald in de sectie rond de noodzakelijke business case.

Desondanks zien we dat veel projecten vaak toch niet van de grond komen ondanks de op papier perfecte cijfers. Bedenk in die gevallen dat energie geen core business is, de kennis/tijd ontbreekt om cases in detail te bestuderen of dat er elementen meespelen die niet strikt met het energie-aspect ervan te maken hebben. Een typisch voorbeeld is het vermeende gevaar voor de continuïteit van de productie door energie-ingrepen.

- **Corporate Social Responsibility (CSR)**

Het duurzaamheidsbeleid van een onderneming kan een drijfveer zijn. Dit hangt heel hard af van bedrijf tot bedrijf. Het feit dat men een duurzaamheidsverklaring of -rapport heeft, zegt niet alles. In de meeste gevallen is CSR in de eerste plaats een deel van marketing en PR en zal de core business/winstgevendheid altijd voorrang krijgen.

Bij sommige bedrijven staat het duurzaamheidsbeleid centraler. Dit zijn vaak degene met lokale eigenaars of eigenaar-directeurs, hoewel er ook voorbeelden bekend zijn van beursgenoteerde multinationals die in dit geval zijn. Het is bij deze minderheid van bedrijven dat argumenten rond de maatschappelijke meerwaarde van een project wel hout snijden.

3.2. De jaarlijkse budgetcyclus

Als investeringen of grotere uitgaven vereist zijn, moeten die in de budgetcyclus passen. Jaarlijks worden de uitgavenposten voor het eerstvolgende boekjaar opgemaakt, bediscussieerd en geprogrammeerd. Wat niet wordt meegenomen, komt verder ook niet ter sprake.

De budgetdiscussies zijn dan ook degene waarop beslissingen om mee te gaan in het symbioseproject, effectief genomen worden.

Voor de Energiemakelaar betekent dit dat er één keer per jaar een *window of opportunity* is om vooruitgang te boeken. Aangezien budgetten typisch in de periode september-oktober worden vastgelegd, is het cruciaal om het tijdvak april-augustus (in de praktijk april-midden juli) te gebruiken om doorheen de organisatie te laveren en contactpersonen te helpen om beslissingen voorbereid te krijgen.

3.3. Internationale competitie en verankering

Zeker bij internationale bedrijven speelt voortdurend de competitie t.o.v. buitenlandse vestigingen (binnen de eigen groep) of concurrenten. De vestiging openhouden en nieuwe investeringen aantrekken, is dan ook één van de permanente hoofdbekommernissen voor de lokale directie.

Voor een symbioseproject kan dit twee dingen betekenen.

Eenzijds zullen veel managers het als risicovol zien om zich voor lange tijd te binden aan een project dat mee afhangt van concullega's die dezelfde overwegingen hebben. Dit is één van de basisredenen waarom het energiemakelaarschap in het leven is geroepen. Het is deze houding die mee het marktfalen verklaart waarom er zo weinig projecten spontaan van de grond komen.

Anderzijds is een sterk symbioseproject net een argument om een vestiging zeker te houden. Denk maar aan de situatie in grote havengebieden. Daar worden tal van materiaal- en energiestromen uitgewisseld tussen verschillende bedrijven. Deze verwevenheid wordt door de betrokkenen stevast aangehaald als één van de sterke punten van de lokale vestiging. Projecten zoals Ecluse (Antwerpen) of - op kleinere schaal - Appelweg (Moerdijk) zijn hier voorbeelden van.

Hou er wel rekening mee dat dit soort processen zich typisch over vele jaren uitsmeert. De lange en trage besluitvorming binnen een internationaal bedrijf maakt dat er heel wat tijd verloopt tussen. Keerzijde van de MNO's is dat hun besluitvormingsprocessen langdurig kunnen zijn en beslissingen vanuit corporate niveau kunnen anders kunnen uitdraaien dan beslissing die vanuit country niveau genomen zouden worden.