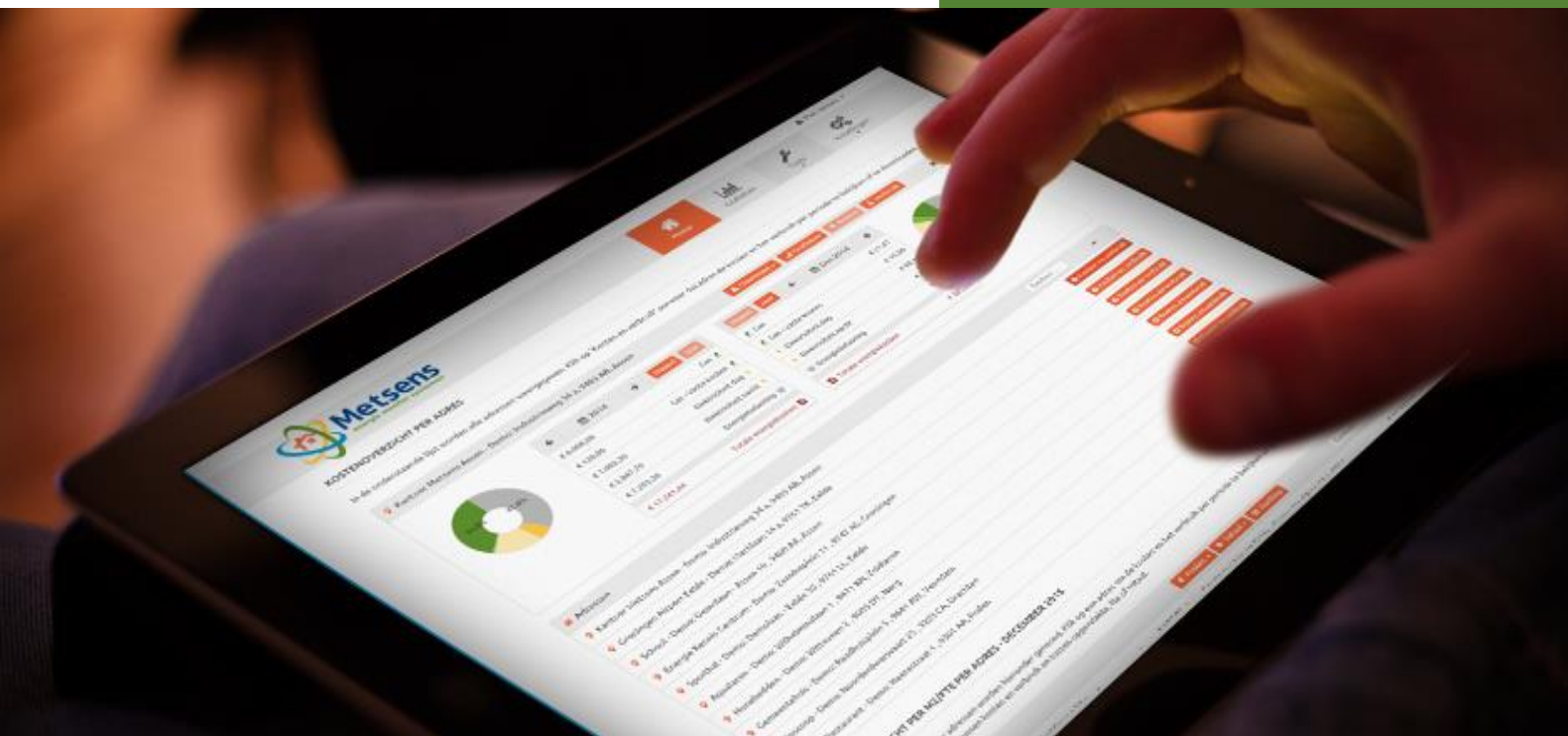




Metsens' nieuwe
visie op de toekomst

Thomas Vos
1 Augustus
2016

Strategisch verkoopplan
Energie monitoringsystemen
In opdracht van Metsens B.V.

Eindscriptie opleiding HBO
Bachelor Commerciële
Economie aan de Hogeschool
in Leiden

1 augustus 2016

Metsens B.V. – Fudura Enexis
Middelstegracht 87U
2312TT Leiden
Telefoon: 071 203 2010

Student

Thomas Vos

Stagebegeleider

Iben van Paridon
Co-founder

Docentbegeleider Jean-

Pierre Schreurs Hogeschool
Leiden Zernikedreef 11
2333CK Leiden
Commerciële Economie

Examinatoren

Lucas Brandts
Mieke Warnink





Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksverslag ter afsluiting van de bacheloropleiding Commerciële Economie aan de Hogeschool in Leiden, uitgevoerd door Thomas Vos. Het onderzoek is tot uitvoering gebracht in opdracht van Metsens B.V. te Leiden, een bedrijf dat zich heeft gespecialiseerd in het ontwikkelen van energie monitoring software.

Samen met mijn stagebegeleider, Iben van Paridon, heb ik de onderzoeksopzet voor mijn scriptie bedacht. Het maken van de scriptie heb ik als zeer uitdagend en leerzaam beschouwd. Na uitvoerig kwalitatief onderzoek heb ik de onderzoeksvraag kunnen beantwoorden. Tijdens het afstuderen hebben mijn stagebegeleiders vanuit de opleiding en het bedrijf mij te allen tijde bijgestaan. Tijdens de moeilijke opstartfase hebben zij mij ondersteund door middel van advies en beantwoording van vragen.

Hierbij wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de goede ondersteuning tijdens het afstudeertraject. Daarnaast wil ik de respondenten bedanken voor hun medewerking aan het verkoopplan. Zonder hun medewerking had ik niet in staat geweest dit verkoopplan op te stellen voor Metsens.

Daarnaast wil ik nog mijn collega's en medestagiairs bedanken voor de samenwerking en bovenal de gezelligheid. Afgelopen jaar heb ik van jullie veel geleerd op het gebied van ICT en marketing.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Thomas Vos

31 juli 2016



Executive summary

This strategic sales report is realized by Thomas Vos, a student at the University of Applied Sciences in Leiden. On behalf of Metsens, a strategic sales report has been written in order to gain growth. Metsens' target is to achieve a growth of 125% by conducting research aimed at the Metsens' strategic sales, which takes into account the acquisition of Fudura.

Metsens is a company that develops energy monitoring systems in a business to business environment. Metsens is located in Groningen and Leiden and since February 2016 part of Enexis Fudura.

For this strategic sales report, a widely internal and external analysis has been executed. The analyses are combined with qualitative research and a theoretical framework in order to gain more information about the market and the current and potential customers.

Over the last three years Metsens shows a 620% growth in the consulting branch and a 180% growth in the real estate branch. Remarkable is that the real estate branch does not grow as fast as the consulting branch, while the energy monitoring systems are of major importance in the businesses of real estate clients. The real estate branch is in potential a bigger market. Internal qualitative research shows that the distribution of the establishments in Groningen and Leiden leads to ineffective business practices. In order to integrate Fudura client the ICT departments needs to work more efficient. Because of the freelance contracts the ICT staff has several contracts with various clients. The ideal situation is one location where all members of the department work together. According to the external qualitative research, real estate clients value price and functionalities as the most important factors. Competitor analysis shows that the current price level is average compared to the main competitors.

The fact that Metsens is now part of Enexis Fudura, could potentially lead to growth. Because of this fact Metsens is advised to integrate their business with the Fudura clients. The integration can only be done if the current price levels will be decreased. Fudura is advised to offer the energy monitoring systems as a free additional feature of their smart meters. When the energy monitoring software is part of the smart meters, Metsens can use the sales organization of Fudura. Fudura clients have to contribute for 65% of the total business of Metsens. Creating an own sales department will cause overlapping acquisition. Metsens is advised to hire an account manager for the sales of consulting clients and maintaining the relationship with custom clients. For the most profitable clients Metsens needs to focus on custom energy monitoring systems in order to stand out from its competitors. The custom clients will contribute for 15% of the total business. The last 20% will be consulting clients. The strategy of Metsens is to maintain the relationship with consulting clients because of their sales organization. Consulting clients do their own acquisition without efforts of Metsens.

This new strategy needs to be discussed with Fudura. In the plan of action the amount of time for each recommendation is being explained. For the centralization of the ICT department, Metsens need to expand the amount of desks and space in Leiden. Also, Iben van Paridon will have to recruit new staff in the coming period in order to accomplish the goals which are described in the recommendations.

These recommendation will lead to further market growth of Metsens and the parent company Fudura.



Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Executive summary	2
1 Inleiding	6
2 Introductie	7
2.1 Metsens	7
2.2 Oursens	7
2.3 Missie	7
2.4 Visie	8
3 Markt en huidige strategie	8
3.1 Nederlandse energiemarkt	8
3.2 Positie Metsens in de metermarkt	9
3.3 Overname Enexis Fudura	10
4 Situatiebeschrijving	11
4.1 Aanleiding	11
4.2 Probleemstelling	11
4.3 Doelstelling verkoopplan	12
4.4 Deelvragen	12
5 Theoretische onderbouwing	12
6 SWOT analyse	16
6.1 Interne analyse	16
6.1.1 Organisatie analyse	16
6.1.2 Verkoopcijfer analyse	19
6.1.3 Conclusie en samenvatting	21
6.2 Externe analyse	22
6.2.1 Marktdefinitie en analyse	22
6.2.2 Concurrentieanalyse	24
6.2.3 Omgevingsanalyse	27
6.2.4 Afnemersanalyse	29
6.2.5 Conclusie en samenvatting	31
6.3 Invulling SWOT	33
6.4 Confrontatiematrix	33
7 Aanbevelingen	34
8 Commerciële richting	36
8.1 Verkoopvisie	36
8.2 Doelgroep segmentatie	36
8.3 Verkoopstrategie	37



8.4	Product/markt combinatie	37
8.5	Whitelabel	37
9	Commerciële organisatie.....	38
9.1	Centralisatie.....	38
9.2	Structuur.....	38
9.3	Cultuur	39
9.4	Rol en taken van relatiemanager	39
9.5	Werving en selectie	39
10	Commerciële operatie en sturing.....	40
10.1	Verkoopproces	40
10.2	Verkoopgesprek	41
10.3	Bezoekrapportage	42
10.4	Verkooprapportage	42
10.5	Weerstand op de aanbevelingen	42
11	Dynamisch Actieplan	44
12	Financiële verantwoording.....	45
12.1	Kosten/investeringen	45
12.2	Financieel overzicht.....	45
12.3	Groeiprognoses Metsens	46
	Bibliografie	47
	Figuren.....	50
	Tabellen	50
	Bijlage 1 Verantwoordingsverslag.....	51
	Bijlage 2 Reflectieverslag.....	55
	Bijlage 3 Verkoopcijferanalyse	58
	Bijlage 4 Omgevingsanalyse	60
	Bijlage 5 Analyseschema 1 kwalitatief onderzoek	67
	Bijlage 6 Verbatim in topics 1 extern interview	69
	Bijlage 7 Verbatim in topics 2 extern interview	72
	Bijlage 8 Verbatim in topics 3 extern interview	76
	Bijlage 9 Verbatim in topics 4 extern interview	79
	Bijlage 10 Verbatim in topics 5 intern interview	81
	Bijlage 11 Verbatim Andre van Staveren.....	85
	Bijlage 12 Verbatim Anna Offermans.....	89
	Bijlage 13 Verbatim Bart van Zevenbergen.....	90
	Bijlage 14 Verbatim Jacco Bakker.....	94
	Bijlage 15 Verbatim Jeroen Waijenberg.....	99
	Bijlage 16 Verbatim Lizzy Butink	102



Bijlage 17 Verbatim Wies Leenders.....	105
Bijlage 18 Verbatim Daan Olivier.....	109
Bijlage 19 Verbatim Iben van Paridon	114
Bijlage 20 Tijdsschema actieplanning.....	121
Bijlage 21 Financiële verantwoording	123
Bijlage 22 Toelichting op financiën.....	129
Bijlage 23 Logboek.....	131
Bijlage 24 Vragenlijst interview medewerkers 7S en R&D	133
Bijlage 25 Topiclijst Kwalitatief onderzoek extern	135



1 Inleiding

Voor u ligt het onderzoeksverslag ter afsluiting van de bacheloropleiding Commerciële Economie aan de Hogeschool in Leiden. Het onderzoek is tot uitvoering gebracht in opdracht van Metsens B.V. te Leiden, een bedrijf dat zich heeft gespecialiseerd in het ontwikkelen van energie monitoring software. Metsens telt 5 FTE en is, sinds begin 2016, onderdeel van een grotere organisatie Fudura Enexis.

Metsens heeft afgelopen jaar zijn omzet zien verdubbelen ten opzichte van voorgaande jaren. De doelstelling is om de stijging voor de komende jaren door te zetten. De groei staat echter onder druk door een stagnerende groei in het vastgoedsegment. Van Q1 2013 tot en met Q1 2016 is het segment vastgoedbeheer gegroeid met 180%, ten opzicht van een groei in het adviessegment van 620%.

De afstudeeropdracht heeft betrekking tot het onderzoeken van het vastgoedsegment. Het product 'Oursens' is een software applicatie dat wordt gekoppeld aan de database van meetbedrijven, deze wordt gevuld met data uit de slimme energiemeters. Door middel van een verbinding (GSM/GPRS) met een grote database wordt actuele data verzameld op het gebied van energieverbruik. Hierdoor is de gebruiker in staat inzicht te krijgen in zijn energieverbruik om vervolgens te kunnen sturen op energiebesparing.

Na een korte introductie over Metsens en Oursens in hoofdstuk 2, word de huidige situatie en probleem en doelstelling beschreven in hoofdstuk 3 en 4. In hoofdstuk 5 en 6 wordt de analyse uitgevoerd, waarbij hoofdstuk 5 zich richt op de theoretische onderbouwing en hoofdstuk 6 op de SWOT analyse. Vervolgens zal de SWOT analyse worden verwerkt in een confrontatiematrix. Deze matrix resulteert in een set van aanbevelingen, welke terug te vinden zijn in hoofdstuk 7. In hoofdstuk 8 t/m 10 worden de aanbevelingen uitgewerkt in commerciële richting, organisatie en operatie en sturing. Het strategische verkoopplan wordt afgesloten met een dynamische actieplan en een financiële verantwoording in respectievelijke hoofdstukken 11 en 12.



2 Introductie

Bij de introductie van Metsens zal allereerst een korte toelichting gegeven worden over het ontstaan en geschiedenis van het bedrijf. Daarnaast zal een korte beschrijving worden gegeven over het product Oursens dat centraal staat in dit verkoopplan.

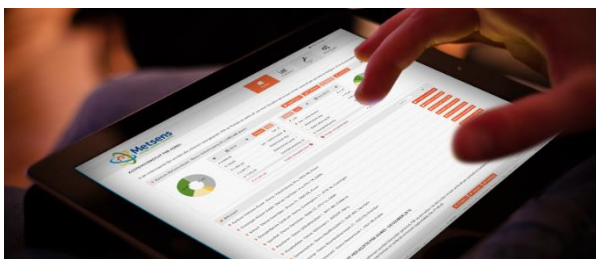
2.1 Metsens

Metsens is opgericht door Iben van Paridon en zijn vader Will van Paridon, na een incident met betrekking tot een grote lekkage in een oud pand in Leiden. Bij deze lekkage was meer dan 5000 kuub water weggelekt, zonder dat iemand het door heeft gehad. Met dank aan dit incident is het idee ontstaan om waterverbruik te monitoren. Vervolgens zijn ze software gaan ontwikkelen die het energieverbruik kon monitoren. In januari 2009 werd Metsens B.V. opgericht. Na verloop van tijd besloot Metsens het business model breder te trekken en een hele slimme meterkast te ontwikkelen. De hardware bleek echter al ver ontwikkeld te zijn door verschillende fabrikanten. Op het gebied van software was er nog weinig op de markt. Daarom besloot Metsens zich volledig te gaan richten op de ontwikkeling van energie monitoring software (EMS). Dit bleek een succes te zijn, waardoor vijf jaar later Metsens voor de keuze kwam te staan om zelfstandig te blijven opereren of een overname te accepteren. Uiteindelijk besloot Metsens het laatste te doen. Begin januari 2014 werd Metsens onderdeel van meetbedrijf Cogas. Het voordeel hiervan was dat er meer budget vrij kwam voor productinnovatie. Daarnaast werden klanten van Cogas gelinkt aan de software van Metsens, waardoor de afzet steeg (zie 3.3.). Sinds februari 2016 is Metsens onderdeel van Enexis Fudura.

2.2 Oursens

Het hoofdproduct van Metsens is een internetportal, genaamd Oursens, waar zowel de beheerder als de eindgebruiker via een beveiligd kanaal (HTTPS) op kan inloggen (zie figuur 1). Oursens geeft de mogelijkheid om het energieverbruik te monitoren per kwartier. De meetdata op het gebied van gas, water, elektra, warmte en terug levering worden via het internet gekoppeld aan Oursens. De klanten van Metsens hebben slimme meters die gelinkt zijn aan een grote database van de meetbedrijven.

Deze meetbedrijven leveren met goedkeuring van de eindgebruiker de data aan Metsens. Hierdoor krijgt de klant inzicht in het energieverbruik. Het grote voordeel van Oursens is dat het energieverbruik van meerdere locaties tegelijkertijd ingezien en vergeleken kan worden. Tevens kunnen gegevens van voorgaande jaren met elkaar worden vergeleken om te zien of er



Figuur 1 Afbeelding EMS Metsens

progressie is geboekt op het gebied van duurzaamheid. Door middel van verschillende modules worden eindgebruikers in staat gesteld om uitgebreide en geavanceerde analyses te maken omtrent het energieverbruik. Oursens geeft de mogelijkheid om een alarm in te stellen via SMS wanneer een bepaalde grens van energieverbruik wordt overschreden. Op deze manier wordt de eindgebruiker gewaarschuwd bij eventuele lekkages of misbruik. Naast deze modules worden vele verschillende modules aangeboden op het gebied van rapportages en vergelijkende grafieken. De verkoopprijs voor de energie monitoring software (EMS) bedraagt vijf euro per slimme meter per maand.

2.3 Missie

De missie van Metsens is door middel van energie monitoring de (eind)gebruiker inzicht te geven in zijn energieverbruik en kosten. De systemen dienen eenvoudig, profijtelijk en plezierig in het gebruik te zijn. Zowel de beheerders als de eindgebruikers krijgen inzicht in de kosten en het energieverbruik en kunnen daardoor sturen op besparing. Metsens draagt bij aan een structurele besparing van minimaal 10% á 15% (Metsens, 2013).

2.4 Visie

Metsens wil over drie jaar de meest toonaangevende speler zijn op het gebied van energie monitoring. Met de komst van slimme meters is de markt erg in beweging, de data wordt voor steeds een grotere groep gebruikers toegankelijk. Op deze trend wil Metsens inspelen om op die manier een groter marktaandeel te realiseren.

3 Markt en huidige strategie

Om de marktpositie van Metsens te begrijpen, is het van belang inzicht te krijgen in de totale energiemarkt. Hieronder is een uitleg gegeven van de Nederlandse energiemarkt met daarin de verschillende partijen. Daarnaast staat de positie van Metsens in de metermarkt nader omschreven.

3.1 Nederlandse energiemarkt

De Nederlandse energiemarkt bestaat uit verschillende partijen die allemaal een deel van de markt in bezit hebben. De markt bestaat uit de volgende vier partijen (Energiegids, 2015):

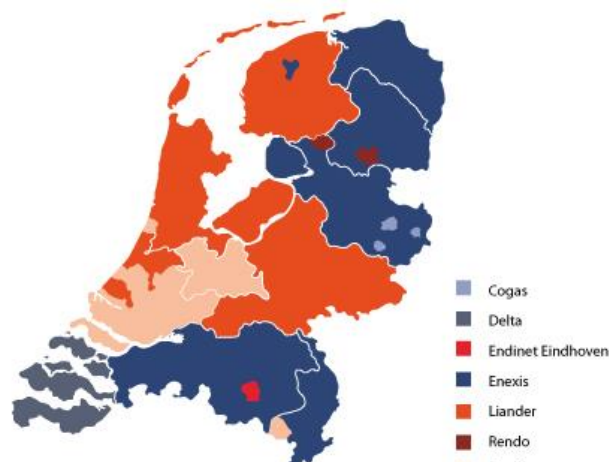
- Leveranciers
- Netbeheerders
- Programmaverantwoordelijke
- Meetbedrijven

Leveranciers

De afnemers van elektriciteit sluiten contracten voor de levering van energie met de energieleveranciers. De leverancier is verantwoordelijk voor de levering van een continu en stabiel energieniveau en dient ervoor te zorgen dat het netwerk niet wordt overbelast.

Netbeheerders

Een netbeheerder is verantwoordelijk voor het elektriciteitsnetwerk in een bepaalde regio. De voornaamste verantwoordelijkheid van een netbeheerder is het aanleggen en onderhouden van het elektriciteitsnetwerk. De netbeheerder heeft de aansluitingsplicht voor elektriciteit voor de regio. Enexis, waar Metsens onderdeel van is, is een netbeheerder. In figuur 2 is te zien hoe het netbeheer is verdeeld in Nederland (Straver, 2011). Binnen de grenzen van een bepaald gebied kunnen andere netbeheerders niet opereren. De voornaamste manier van uitbreiding is door andere partijen op te kopen (Paridon, 2016).



Figuur 2 Netbeheerders stroom Nederland

Programmaverantwoordelijke

De taak van een programmaverantwoordelijke (PV) is om de vraag en aanbod van elektriciteit af te stemmen op het vooraf ingeschatte verbruik van de klant. De PV is te allen tijde verantwoordelijk voor het balanceren van vraag en aanbod omtrent stroom. Het doel is om onder- of overbelasting van het net te voorkomen.

Tennet is de partij die verantwoordelijk is voor het landelijke hoogspanningsnet. Vraag en aanbod van stroom wordt gestuurd door middel van prijs.

Meetbedrijven

Een meetbedrijf is een bedrijf dat zich bezig houdt met het uitlezen van elektriciteitsmeters en het doorgeven van de meterstanden aan de netbeheerder. Het meetbedrijf kan door de leverancier worden aangewezen om een deel van de afnemers te bemeten. Mocht de leverancier niemand hebben aangewezen voor het meten, dan wordt er vaak gekozen voor de dochteronderneming van de

netbeheerder. In tegenstelling tot de netbeheerders mogen de meetbedrijven de markt vrij betreden. Bij netbeheerders zijn bepaalde gebieden aangewezen waarin zij actief mogen zijn. Meetbedrijven mogen in het hele land vrij concurreren met andere meetbedrijven (Straver, 2011). Metsens is onderdeel van Enexis Fudura waardoor alle belangrijke partijen met elkaar zijn verbonden. De voornaamste samenwerking wordt op dit moment gerealiseerd met Fudura omdat zij de data leveren van de bestaande klanten. Metsens mag vrij data opvragen van andere meetbedrijven mits de eigenaar van de slimme meter daarvoor toestemming heeft gegeven. Metsens mag dus buiten Fudura om de markt benaderen. Het meetbedrijf Fudura is onderdeel van Enexis en is verantwoordelijk voor het uitlezen van de meters.

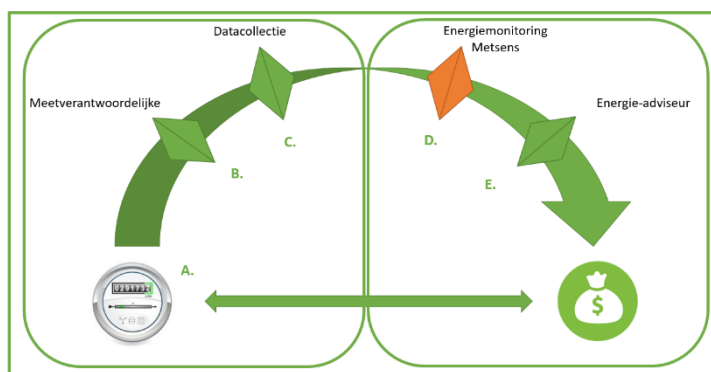
Metermarkt

De metermarkt bestaat uit twee onderdelen: de klein- en grootverbruikers. Onder de kleinverbruikers vallen de particulieren. Deze markt is overheid gereguleerd waardoor geen commerciële activiteiten zijn toegestaan. De gebieden van de netbeheerder blijven hierdoor nagenoeg gelijk. Dochterbedrijf Fudura is het meetbedrijf van Enexis en dus alleen verantwoordelijk voor het aflezen van de meters in de gebieden van Enexis.

De metermarkt van grootgebruikers is gericht op de industrie en bedrijven. De markt voor grootgebruik is geliberaliseerd, waardoor bedrijven een commerciële benadering hanteren. De gebieden van de netbeheerders blijven in deze gelijk, maar het meetbedrijf kan wel meters monitoren in gebieden van de concurrentie. Hierdoor ontstaat er een diversiteit van meetbedrijven in het verzorgingsgebied van één netwerkbeheerder (Straver, 2011).

3.2 Positie Metsens in de metermarkt

Om een duidelijk beeld te krijgen van de metermarkt moet als eerste gekeken worden naar de fysieke energiemeters (zie figuur 3). De klant beschikt over energiemeters in zijn pand en betaalt hiervoor een bepaald bedrag aan de energieleverancier voor het gebruikte aantal kilowattuur (kWh). Daarnaast wordt een bedrag betaald voor de huur van de meter aan de meetverantwoordelijke. In de particuliere markt is dit Enexis en in de zakelijke markt is dit Fudura.



Figuur 3 Positie Metsens in de Metermarkt

Metsens is gericht op de zakelijke markt, gelet op het groot aantal meters per klant. De gegevens over het energieverbruik worden ieder kwartier gestuurd naar een grote database door middel van GSM-GPRS (draadloze) verbinding. Deze data wordt opgeslagen door de netbeheerders van een bepaald gebied. Aangezien de zakelijke markt commercieel is zitten de meters van Fudura verspreid over verschillende gebieden van netbeheerders, waardoor de data verspreid is over verschillende databases (Fudura, 2016). Door middel van een contract kan informatie worden verkregen uit de verschillende databases voor één specifieke klant. Metsens is zich gaan focussen op het onderdeel energie monitoring. Een meter in Metsens begrip, is een meter dat is gekoppeld aan de software van Metsens. Dus als het gaat over groei in meters, betekent dat gekoppelde meters. De targetsectoren van Metsens in de markt voor energie monitor systemen zijn op dit moment vastgoedbeheerders (MKB, woningbouwcorporaties, gemeenten, onderwijsinstellingen e.d.) en adviesbedrijven. Deze bedrijven vormen de groep 'gebruikers' die verantwoordelijk zijn voor alle meters in de verschillende panden.

In de metermarkt kan de software door de gebruiker direct worden afgenomen bij Metsens. Daarnaast zijn in de metermarkt energie adviesbureaus actief. Een energie adviesbureau neemt de software af



bij Metsens en gebruikt het al ondersteuning voor het energiemangement. Het voordeel is dat Metsens kan steunen op het verkoopapparaat van deze energie adviesbureaus. De nieuwe klanten worden in deze situatie ten slotte door hen benaderd (Metsens, 2013).

Bij eindgebruiker van energie kunnen op verschillende manieren de kosten in rekening worden gebracht. De volgende verkoopsituaties worden onderscheiden:

Verkoopsituatie 1: Energie afnemer betaalt voor het totaalpakket. In dit pakket zit, naast de prijs voor het gebruikte aantal kilowattuur aan de netwerkbeheerder, de prijs voor de energiemeter, database, energie monitoring software en het advies. Deze situatie ontstaat na acquisitie van een energie adviesbureau. De prijs voor de Metsens software wordt middels deze partij doorberekend naar de eindgebruiker.

Verkoopsituatie 2: Energie afnemer betaalt zijn energieverbruik en huur van de energiemeters en daarnaast betaalt hij apart voor het advies gekoppeld aan de energie monitoring software. Het voordeel hiervan is dat een energie afnemer zelf kan kiezen welke partners worden ingeschakeld voor het advies en meetdata. Deze situatie doet zich voor als een energie afnemer een contract sluit met een meetbedrijf en energie advies extern regelt. Verkopende partij is in deze wederom de energie adviesbureaus.

Verkoopsituatiesituatie 3: Energie afnemer heeft een energie contract bij andere netbeheerder lopen maar wil wel de energie monitoring software van Metsens gebruiken. In dat geval betalen zij de factuur direct aan Metsens, waarbij er geen energie adviesorgaan tussen beide komt. Verkopende partij is Metsens in deze. Verkoopsituatie 3 doet zich voornamelijk voor bij vastgoedklanten van Metsens. Onder deze situatie valt ook de combinatie slimme meters van Fudura met de EMS van Metsens.

3.3 Overname Enexis Fudura

Zoals eerder in het verslag is genoemd is Metsens begin februari 2016 overgenomen door Enexis Fudura. Enexis is van oorsprong een netbeheerder en Fudura is het meetbedrijf. Metsens was voor de overname onderdeel van Cogas meetbedrijf. Het doel van de overname was een groei in marktgebied op het gebied van meters voor Enexis Fudura. Metsens werd gezien als bijkomend voordeel van de overname. De overname was voor Fudura een strategische zet in markttuitbreiding en was niet gericht op de integratie van de Metsens software. Het doel van Fudura bij de overname is om de software kennis van Metsens te bundelen met hun eigen ICT-afdeling. Metsens heeft in de Cogas periode haar eigen naam behouden en onafhankelijk gefunctioneerd. Deze onafhankelijkheid wil Metsens behouden in de toekomst. De voorwaarde hiervan is dat het Metsens onderdeel blijft groeien en innoveren. Door lage personeelskosten en hoge kwaliteit van de software wil Metsens deze onafhankelijke positie handhaven.

In potentie kan een strategische voordeel worden behaald uit de overname. Door het grote aantal slimme energiemeters van Fudura, kan Metsens in potentie groeien mits deze meters worden gekoppeld aan de EMS. Daarnaast is de naam Fudura bij een breder publiek bekend waar Metsens gebruik van kan maken. Hieronder nog een korte toelichting over de verschillende lagen in het bedrijf (zie tabel 1)

	Enexis	Fudura	Metsens
Producten/diensten	Plaatsing energienetwerk zakelijk en particulier	Beheren slimme meters zakelijk en particulier	Levering energie monitoring software zakelijk
Marktgebied	Groningen, Overijssel, Drenthe, Noord-Brabant en Limburg	Landelijk (commerciële markt voor slimme meters)	Landelijk (spreiding individuele klanten over Nederland)

Tabel 1 Overzicht bedrijfsactiviteiten



4 Situatiebeschrijving

In dit hoofdstuk zal de aanleiding van het onderzoek worden beschreven. Daaruit volgen de probleemstelling en de doelstelling afgesloten met verschillende deelvragen die zullen worden beantwoord in de interne- en externe analyse.

4.1 Aanleiding

Metsens heeft afgelopen jaar zijn omzet zien verdubbelen ten opzichte van voorgaande jaren. De doelstelling is om de stijging voor de komende jaren door te zetten. De groei staat echter onder druk door een stagnerende groei in het vastgoedsegment. Van Q1 2013 tot en met Q1 2016 is het segment vastgoedbeheer gegroeid met 180%. Opmerkelijk is dat het adviessegment in deze periode is gegroeid met 620% terwijl het gebruik in het vastgoedsegment vele malen groter is dan in het adviessegment. Kortom de toegevoegde waarde voor het vastgoedsegment bewijst zich door het verbruik echter blijft het aantal meters achter.

Tot op heden is het business model van Metsens gebaseerd op de verrekening bij de eindgebruiker van eenmalige installatiekosten en van een maandelijkse abonnementsprijs voor de energie monitoring software (EMS) van vijf euro per slimme meter per maand. Volgens Iben van Paridon is de USP van Metsens dat zij energie monitoren van meerdere locaties en op die manier een eenvoudige en prettige manier inzicht geeft bij vastgoedbeheerders en (eind)gebruikers in het energieverbruik en kosten. Dit stelt hen in staat om te kunnen sturen op besparingen. De twee voornaamste doelgroepen van Metsens in de markt voor energie monitoring systemen zijn op dit moment vastgoedbeheerders (MKB, woningbouwcorporaties, gemeenten, onderwijsinstellingen e.d.) en adviesbedrijven. Deze bedrijven vormen de groep 'gebruikers' die verantwoordelijk zijn voor alle meters in de verschillende panden

Uit de verkoopcijferanalyse is naar voren gekomen dat de groei in het vastgoedsegment achter blijft ten opzichte van de groei bij de energie adviesbedrijven. Metsens wil weten wat zij moeten veranderen aan hun huidige productaanbod en verkoopstrategie, met als doel de stagnerende groei om te zetten naar daadwerkelijke groeicijfers in het vastgoedsegment. Het centrale probleem is dat met de huidige dienstverlening, de groei in het vastgoedsegment stagneert.

In het onderzoek worden de energie adviesbedrijven Optivolt en Nibag geïnterviewd om op die manier inzicht te krijgen in verkoopsituatie 1 en 2, met als doel daarvan te leren en toe te passen voor verkoopsituatie 3. Daarnaast zullen de vastgoedbeheerders ASR vastgoed, SNS Bank, Universiteit Utrecht, Universiteit Leiden en Steingood worden geïnterviewd (verkoopsituatie 3). Bij deze organisaties wordt onderzoek gedaan naar de inkoopprocessen, de Decision Making Unit (DMU) en de perceptie van duurzaamheid (Metsens, 2013).

De opbouw van het onderzoek is weergegeven in bijlage 1 'verantwoordingsverslag'.

4.2 Probleemstelling

Het product 'Oursens' helpt klanten met het monitoren van hun energieverbruik. De verkoopcijfer analyse laat zien dat het belang van energie monitoring in het vastgoedsegment is gestegen maar de aantal gekoppelde meters in groei achterblijft. De meerwaarde van EMS wordt door het vastgoedsegment ingezien maar de afname in gekoppelde meters blijft achter. Metsens kan in potentie de stijgende lijn terugkrijgen door meer inzicht te verkrijgen in het inkoopproces van de afnemer omtrent energie monitoring. Ter ondersteuning hiervan wordt een strategisch verkoopplan opgesteld dat zal worden gebruikt als basis voor het advies aan Metsens.

De probleemstelling voor het strategisch verkoopplan voor Metsens is:

Hoe kan Metsens de stagnerende groei in gekoppelde meters in het vastgoedsegment omzetten naar daadwerkelijke groeicijfers?



4.3 Doelstelling verkoopplan

De doelstelling voor het verkoopplan van Metsens is:

Een percentuele groei in gekoppelde meters van 115% realiseren, door middel van een strategisch verkoopplan waarbij rekening wordt gehouden met de overname van Fudura, voor het eind van Q4 2016.

4.4 Deelvragen

Voor het opstellen van het onderzoek zijn op voorhand enkele deelvragen opgesteld die zijn terug te vinden in figuur 4.

Deelvragen onderzoek		
Onderwerp	Deelvraag	Field-/desk research
Metsens	1. Hoe ziet de Nederlandse energiemarkt eruit?	Desk research
	2. Hoe ziet de metermarkt eruit?	Desk research
	3. Hoe positioneert Metsens zich in deze metermarkt?	Desk research
	4. In welke behoefte voorziet het product 'Oursens'?	Desk research
	5. Wat zijn de sterktes en zwaktes van het product 'Oursens'?	Desk research
	6. Wat is de groei en ontwikkeling in omzet en gebruik van het product 'Oursens'?	Desk research
	7. Welke macro-omgevingstrends zijn van invloed op Metsens?	Desk research
Inkoop	8. Hoe is de inkooporganisatie opgebouwd?	Desk research
	9. Hoe ziet de inkooporganisatie eruit bij de huidige en potentiële klanten van Metsens?	Field research Extern
	10. Welke aspecten worden als belangrijk ervaren tijdens het inkoopproces?	Field research Extern
Organisatie	11. Hoe ziet de organisatiestructuur er bij Metsens uit?	Field research – Intern
	12. Wat is de huidige strategie van Metsens?	Field research – Intern
	13. Hoe ziet de personeelbestand er bij Metsens uit?	Field research – Intern
	14. Hoe verlopen de processen omtrent productontwikkeling (R&D) binnen Metsens?	Field research – Intern
Verkoop	15. In welke mate wordt er feedback gevraagd bij klanten met als doel de dienstverlening te optimaliseren?	Field research – Intern
	16. Via welke verkoopkanalen worden klanten van Metsens op dit moment benaderd?	Field research – Intern
	17. Biedt het vastgoedsegment potentie voor Metsens in groeicijfers?	Desk research / Field research extern
Concurrentie	18. Welke partijen vormen concurrentie voor Metsens?	Desk research / Field research extern
	19. Wat is de prijszetting van de concurrentie?	Desk research
	20. Wat zijn de punten waarop 'Oursens' zich onderscheidt t.o.v. de concurrentie?	Field research – Intern
Afnemers	22. Welke rol speelt energie monitoring binenn de organisatie?	Field research Extern
	23. Wie zijn de huidige EMS leveranciers van de afnemers?	Field research Extern
	25. Hoe zit de DMU bij de afnemers eruit?	Field research Extern
	26. Welke producteigenschappen vinden klanten belangrijk?	Field research Extern

Figuur 4 Deelvragen onderzoek

5 Theoretische onderbouwing

Voor de externe analyse van de huidige en potentiële klanten van Metsens zal worden gekeken naar het inkoopproces van desbetreffende organisaties. Het doel hiervan is inzicht te krijgen in de rol van de inkoopafdeling en hoe beslissingen worden genomen omtrent de aanschaf van nieuwe producten en diensten.

Inkoop

De inkoop is één van de belangrijkste afdelingen binnen een organisatie. De inkoopafdeling omvat het bepalen van wat er ingekocht moet worden; het selecteren van de leverancier; het onderhandelen van een goede prijs; het specificeren van voorwaarden en condities; het opstellen van een contract of order en het bewaken van de bezorging en betaling. Om een duidelijker beeld te geven van wat inkoop precies inhoudt, staan hieronder enkele definities beschreven. De inkoopfunctie kan als volgt worden gedefinieerd (Telgen, Krift, & Papenhuijzen, 1998):

“De inkoopfunctie bestaat uit alle activiteiten die in een organisatie moeten worden vervuld om alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor het continueren van de bedrijfsvoering van externe bronnen te betrekken tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden (Nevi, 2015)”.

De bovenstaande definitie laat zien dat de inkoop van goederen en/of diensten meer inhoudt dan alleen het betalen van de rekening. Alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsvoering zijn meegenomen in het inkoopproces. Het is daarom voor de organisatie belangrijk dat operationele, tactische en strategische doelstellingen worden gecommuniceerd met de verkoopafdeling (Harink, 2007). Verkoop situatie 3 waarbij Metsens zelf de acquisitie doet heeft betrekking tot deze theorie. In verkoop situatie 1 en 2 dient de energie adviesbureau inzicht te hebben in de juiste benaderingswijze naar de klant.

Een andere definitie omtrent inkoop is als volgt:

“Inkoop betreft alles waar een externe factuur tegenover staat (Telgen, Krift, & Papenhuijzen, 1998)”.

Deze definitie geeft een vrij eenvoudige vorm van inkoop aan. Hiermee wordt bedoeld op alle inkoop gerelateerde handelingen waarbij men een factuur ontvangt voor de geleverde producten en/of diensten.

Verandering rol inkoop

De rol van de inkoopafdeling is de laatste jaren onderhevig aan structurele veranderingen. Door macro-economische factoren omtrent regelgeving, politieke onstuimigheid en overheidsinterventies, zijn organisaties genoodzaakt aanpassingen door te voeren aan het inkoopbeleid. De traditionele functie van de inkoopafdeling, die meer gericht is op de operationele taken, verschuift naar een meer strategische functie (Kraljic, 1983).

Het traditionele inkoopmodel is erop gericht om de kosten omtrent de aanschaf van producten en diensten te minimaliseren. Shapiro maakt onderscheid tussen drie verschillende inkoopovertuigingen (Shapiro, 1985):

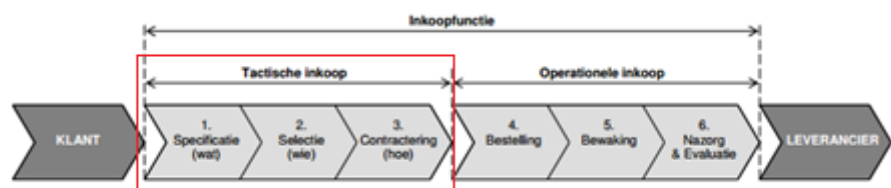
1. Een geruime selectie aan leveranciers met als doel de prijs te drukken door middel van de leveranciers tegen elkaar uit te spelen.
2. Regelmatige verandering van leveranciers.
3. Korte termijn contractbeleid waarbij wordt gestuurd op de reducering van de prijs.

Het grote nadeel van dit model is dat de samenwerking tussen de verkopende partij en de inkoopende partij niet wordt bevorderd wanneer het draait om prijsreductie. Daarnaast wordt gestuurd op het hanteren van een relatief korte termijn contractbeleid, waardoor een samenwerking met een bepaalde organisatie eerder wordt verbroken. Een relatie met een nieuwe leverancier moet vervolgens opnieuw worden opgebouwd, hetgeen tijdrovend is.

Inkoopfuncties

Het inkopen bestaat uit een proces van handelingen die uiteindelijk leiden tot de definitieve inkoop van bepaalde producten en/of diensten. Het model van Van Weele geeft inzicht in het inkoopproces. In dit model onderscheidt men zes verschillende stappen, die samen de inkoopfunctie vormen (Weele, 2007):

1. Specificeren
2. Selecteren
3. Contracteren
4. Bestellen
5. Bewaken
6. Nazorg en evaluatie



Figuur 5 inkoopfunctie



De inkoopfunctie heeft betrekking op het inkoopproces tussen de klant en leverancier (zie figuur 5). De eerste drie stappen omvatten het oriëntatieproces voor het selecteren van een definitieve leverancier, dat ook wel de tactische inkoop genoemd. Het onderzoek zal betrekking hebben op de eerste drie stappen van de inkoopfunctie. De laatste drie stappen hebben betrekking op de daadwerkelijke bestelling, de bewaking en de evaluatie van de aankoop. Dit noemt men de operationele inkoop. In iedere fase worden bepaalde stappen doorlopen met betrekking tot het inkoopproces (Weele, 2007). In de volgende paragraaf worden de stappen verder toegelicht.

Stappen in de inkoopfunctie

De verschillende stappen in de inkoopfunctie staan hieronder nader toegelicht. Voor dit onderzoek staan de eerste drie stappen van dit model centraal. Een goed actieplan, gericht op de tactische inkoop, is essentieel voor het uiteindelijk binnenhalen van de order.

De eerste en belangrijkste stap in de inkoopfunctie is het specificeren van de behoefte. Als verkopende partij kun je hierop inspelen door een bepaalde behoefte te creëren bij de inkopende partij. Bij het specificeren van de behoefte zal de inkoopafdeling verschillende functionele en technische eisen stellen aan de potentiële goederen en/of diensten. Een fout die vaak wordt gemaakt door inkoopmanagers is dat ze de behoefte teveel specificeren in de vorm van functionele en technische eisen. Naarmate de eisen omtrent het product stijgen, vertaalt de verkopende partij dit in een hogere prijs. Aangezien in de specificerende fase de meeste waarde wordt gehecht aan de factor prijs, zal een aanbieder al snel als relatief duur worden bestempeld. Het bijstellen van enkele specificaties heeft over het algemeen een grote invloed op de reducering van de prijs (Weele A. v., 2010).

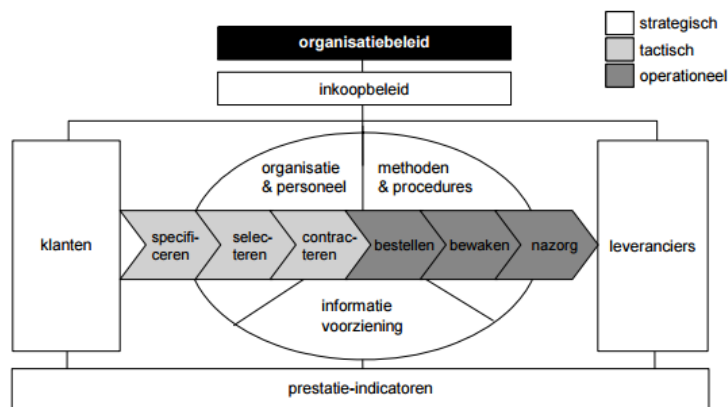
De tweede fase van de inkoopfunctie bestaat uit het selecteren van de leverancier. Deze fase is belangrijk in het onderzoek, omdat het inzicht kan geven in hoe de inkopende partij bepaalde beslissingen neemt met betrekking tot de inkoop. De selectiefase is onderverdeeld in twee stappen. In de eerste stap worden verschillende leveranciers geselecteerd op basis van de gestelde eisen en specificaties. De kwalificatie-eisen omtrent klantreferenties, leveringsvoorwaarden, assortiment, etc. vormen de basis voor het uiteindelijke besluit omtrent wie de order krijgt. In de tweede stap worden bij de overgebleven potentiële leveranciers offertes aangevraagd. Na het ontvangen van de offertes wordt intern overleg gepleegd met de uiteindelijke gebruikers en de financieel verantwoordelijke binnen de organisatie. Ook in deze fase speelt bij de uiteindelijke keuze van leverancier de factor prijs een grote rol (Weele A. v., 2010).

De derde fase omvat het contracteren van de gekozen leverancier. In deze fase worden overeengekomen eisen en specificaties in het contract vernoemd, waarna beide partijen deze ondertekenen. Na het tekenen van de contracten is de uiteindelijke leverancier definitief. Het is zaak voor de leverancier om de verwachtingen conform het contract waar te maken en daarnaast iets extra's te doen (Weele A. v., 2010).

De overige drie stappen hebben betrekking tot het afhandelen van de order, de bewaking, de nazorg en de evaluatie. In dit onderzoek zal de nadruk voornamelijk liggen op de eerste drie stappen omdat de leverancier hier het meeste invloed op heeft.

Het racewagenmodel

De inkoopfunctie wordt beïnvloed door verschillende factoren die men op de juiste manier dient te organiseren. De invloeden op de inkoopfunctie worden door Veeke en van Telgen weergegeven in het racewagenmodel (afgeleid aan de vorm van de achterkant van een racewagen). Aan de inkoopfunctie van Van Weele zijn de factoren organisatiebeleid, inkoopbeleid, personeel & organisatie, procedures & methoden, informatievoorziening en prestatie indicatoren gekoppeld (zie figuur 6). Deze factoren staan in de volgende paragraaf verder uitgewerkt (Nevi, 2004).



Figuur 6 Racewagenmodel

Organisatie- & inkoopbeleid

Het organisatie- en inkoopbeleid geeft een bepaalde richtlijn aan de inkoopafdeling. Het bestuur van de organisatie bepaalt de richting die zij op willen met deze afdeling. Een bepaalde strategie wordt vanuit het bestuur bepaald, die door de inkoopafdeling wordt vertaald in concrete doelstellingen. Deze doelstellingen vormen het inkoopbeleid. Met deze doelstellingen wordt de inkoopfunctie ingericht (Nevi, 2004).

Organisatie & personeel

Bij de zakelijke besluitvorming hebben verschillende personen invloed op het koopgedrag van een organisatie. Voor het onderzoek is het van belang een duidelijk beeld te krijgen van de Decision Making Unit (DMU), om de klant op een effectieve manier te kunnen benaderen. In de DMU zijn de volgende sleutelrollen te onderscheiden (Vries, Helsdingen, & Borchert, 2011):

- *Beslissers (deciders)*
Deze personen hebben de uiteindelijke zeggenschap over welke leveranciers worden gekozen.
- *Poortwachters (gatekeepers)*
Deze personen bepalen in welke mate informatie bij de juiste personen doordringt. Zij hebben geen zeggenschap over de verkoopbeslissingen maar kunnen wel voorkomen dat een verkopende partij binnentreedt.
- *Beïnvloeders (influencers)*
Deze personen definiëren de specificaties en helpen de beslissers met het formuleren van de alternatieven.
- *Kopers (buyers)*
Deze personen hebben de autoriteit om verschillende leveranciers te selecteren en de voorwaarde van de inkoop te arrangeren.
- *Gebruikers (users)*
Deze personen zijn de gebruikers van het uiteindelijk aangekochte product. Het product of dienst dat wordt gekocht heeft invloed op hun werkzaamheden. De gebruikers initiëren vaak de gewenste specificaties en doen aanbevelingen over het uiteindelijk te kopen product of dienst.

Prestatie indicatoren

De prestatie-indicatoren worden gebruikt door een organisatie om de keuze voor een bepaalde leverancier te onderbouwen. Daarnaast gebruikt de verkoopafdeling deze prestatie-indicatoren om hun eigen effecten te meten met betrekking tot de inkoopfunctie. Deze indicatoren worden gebruikt om te bepalen of de inkoopdoelstellingen zijn behaald conform het inkoopbeleid (Nevi, 2004).

6 SWOT analyse

De SWOT analyse wordt gevormd door het maken van een interne en externe analyse. De sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen die hieruit voortvloeien dienen als basis voor de invulling van de SWOT. De conclusies van iedere analyse wordt achteraf gegevens in paragraaf 6.1.3.

6.1 Interne analyse

Voordat wordt gekeken naar de externe omgeving van de organisatie is het van belang eerst de interne omgeving in kaart te brengen. Voor deze uitwerking wordt het 7S model van McKinsey gebruikt. Voor een duidelijk beeld van de organisatie zijn twee medewerkers geïnterviewd (zie bijlage 10). Hieronder is een organisatie analyse gemaakt van Metsens op basis van het 7S model.

6.1.1 Organisatie analyse

7S model

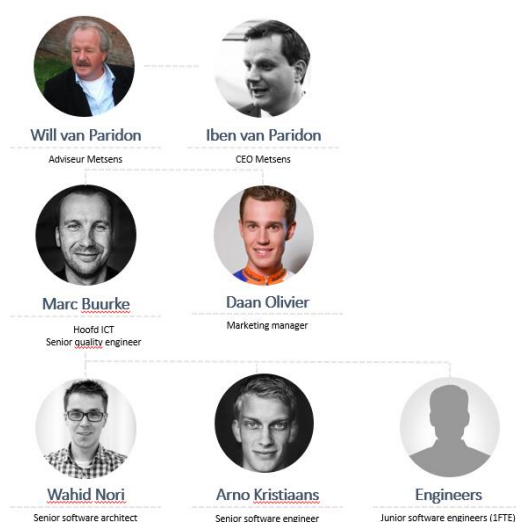
Het 7S model is geschikt voor het meten van de prestaties van een onderneming. Het model is oorspronkelijk ontworpen door McKinsey-medewerkers. Het 7S model is een goed hulpmiddel om de organisatie van Metsens te bestuderen en om de interne sterktes en zwaktes van de organisatie te identificeren. Dit model kan worden opgedeeld in de harde en zachte kant. De harde kant bestaat uit de structuur, de systemen en de strategie en is relatief makkelijk te definiëren. De zachte kant bestaat uit het personeel, de sleutelvaardigheden, de managementstijl en de gedeelde waarden wat daarentegen moeilijk te definiëren is (McKinsey&Company, 2002). Voor de invulling van het 7S model zijn de kwalitatieve interviews gebruikt van de medewerkers van Metsens (zie bijlage 10). Tot slot is er een extra aspect toegevoegd: research en development (R&D). Dit aspect geeft een beeld van de huidige status van de software en zegt iets over de kwaliteit van de dienstverlening.

Structuur

De organisatiestructuur is onderverdeeld in drie hiërarchische niveaus. Deze bestaan uit de directie, de senior engineers en de junior engineers. De keuze voor deze structuur is begrijpelijk omdat deze verschillende lagen de kwaliteit van de software en werkzaamheden waarborgen. In figuur 7 is een overzicht van de organisatiestructuur van Metsens weergegeven (Metsens, 2013).

Naast de engineers vormt Daan Olivier, samen met Iben van Paridon, de sales en marketing afdeling. De werkzaamheden hebben onder andere betrekking op de organisatie van het duurzaamheidsontbijt waarbij Metsens potentiële klanten uitnodigt. Will van Paridon vervult een commissarisrol en geeft Iben advies over de bedrijfsvoering van Metsens. Hij heeft puur een adviserende rol en is niet actief binnen het bedrijf. Sinds de overname van Enexis Fudura is Iben van Paridon verplicht te rapporteren naar Fudura op het gebied van financiën, ICT, marketing en sales (zie bijlage 10 structuur).

Metsens is opgericht in Groningen en heeft na verloop van tijd een vestiging in Leiden geopend. De ICT-afdeling is voornamelijk in Groningen ondergebracht waardoor de communicatie met de telefoon, mail, Skype, etc. moet plaatsvinden. Dit heeft negatieve gevolgen voor de onderlinge samenwerking (zie bijlage 10 structuur). Beide kantoren hebben de focus op de ontwikkeling van de algemene software voor alle segmenten. De communicatielijnen zijn over het algemeen informeel en kort binnen een kantoor. In Leiden werkt iedereen in één ruimte waardoor communicatie met Iben van Paridon makkelijk is. In Groningen zijn Arno Kristiaans en Marc Buurke de personen die in contact staan met de junior engineers. De onderlinge communicatie is hier wederom kort en informeel. De senior engineers rapporteren aan Iben.



Figuur 7 Organisatiestructuur Metsens



De besluitvorming binnen Metsens ligt bij Iben van Paridon. In figuur 7 'organisatiestructuur Metsens', zijn met lijnen aangegeven over wie aan wie rapporteert. De organisatiestructuur is op basis van voor de overname van Enexis Fudura. Wat opvalt is dat alle pijlen uiteindelijk bij Iben uitkomen. Sinds de overname van Enexis Fudura moet Iben bij grote aanbestedingen een business plan opstellen richting Fudura. Zij geven op hun beurt toestemming voor doorvoering van de plannen.

Systemen

Bij systemen draait het om de manier waarop Metsens alle elementen omtrent bedrijfsprocessen en informatiestromen organiseert, om op die manier tot een gewenste output te komen. Binnen Metsens spelen systemen omtrent orderverwerking nauwelijks een rol. Het aantal klanten en de frequentie van orders is te laag om een orderverwerkingssysteem op te zetten. Momenteel komen aanvragen binnen via de mail met daaraan gekoppelde Excel-bestanden met EAN-nummers (nummers van de energie meters), waarna deze worden gelinkt aan Oursens. Ook de verwerking van deze nieuwe meters wordt door Metsens verwerkt in Excel. Dit bestand zit gekoppeld aan een facturatiesysteem. Op het gebied van planning wordt gewerkt met Asana projectmanagement. Dit is een programma waarin taken van verschillende medewerkers worden bijgehouden en vervolgens worden gekoppeld aan deadlines. Daarnaast maakt Metsens een jaarplanning aan het begin van het jaar. Voor de interne verdeling van bestanden gebruikt men Google Drive en Dropbox (zie bijlage 10 systemen).

Strategie

Metsens is sinds februari 2016 overgenomen door Enexis Fudura. De missie op korte termijn is een volledige integratie met Fudura. Dat wil zeggen dat klanten van Fudura worden gelinkt aan de software van Metsens. Daarnaast staat maatwerk en onafhankelijkheid centraal bij Metsens. In de toekomst wil Metsens in samenwerking met Fudura uitbreiden naar laadpalen voor elektrische auto's en private netwerken. Dit is echter nog toekomst perspectief (zie bijlage 10 strategie).

De visie van Metsens is dat de gegevens van slimme meters van energie monitoring eigendom zijn van de gebruiker waardoor hij zijn positie ten opzichte van de energieleverancier versterkt. Met zijn real time verbruiksgegevens kan de gebruiker in de nabije toekomst via een inkoopcombinatie een gunstig contract afsluiten bij een energiebedrijf (zie bijlage 10 strategie).

De missie en visie die Metsens online communiceert, wijkt af van wat er in de interviews wordt gezegd. Dit betekent dat de missie en visie nog niet breed wordt uitgedragen door Metsens.

De doelstelling van Metsens betreft een volledige integratie met Fudura voor Q2. In Q3 wil Metsens beginnen met het linken van klanten aan de EMS van Metsens. De doelstelling voor Q4 is het integreren van klanten van de overgenomen partij Endinet. Bij de medewerkers zijn deze doelstellingen niet concreet bekend (zie bijlage 10 doelstellingen).

De doelstellingen verhouden zich vooral tot de werkzaamheden van de ICT-afdeling. Zij zorgen voor een soepele integratie van de Fudura klanten in de EMS van Metsens. Buiten de ICT-afdeling heeft de marketingafdeling de taak om een aanpassing te maken in het marketingbeleid met betrekking tot de overname van Enexis Fudura.

De huidige verkoopstrategie van Metsens is verkoop middels het duurzaamheidsontbijt. Hierbij geeft Iben van Paridon een presentatie met als onderwerp: "inzicht in energieverbruik is essentieel" aan potentiële klanten. Deze ontbijtsessies worden georganiseerd met als doel het verkrijgen van leads voor de verkoop van de EMS. Met de overname van Enexis Fudura is het verkoopbeleid veranderd. 65% van de business vloeit voort uit de integratie van klanten van Fudura. Daarnaast bestaat 15% van de klantenportefeuille uit maatwerkklienten. Deze maatwerkklienten zijn middelgrote partijen (eindgebruikers van de EMS) die de softwaregebruiker inzicht geeft in het energieverbruik. Het maatwerk zit hem vooral in de specifieke aanpassingen die voor één partij van toepassing zijn. Tot slot bestaat 20% van de business uit adviespartijen en overige bestaande klanten. Deze partijen adviseren bedrijven op het gebied van duurzaamheid middels energie monitoring. Zij zijn wederverkopers van



de software van Metsens aan de eindgebruiker. Deze vorm van verkoop vormt een aanvulling op de acquisitie van Metsens (zie bijlage 10 strategie).

Personeel

Het personeel van Metsens bestaat voornamelijk uit voormalige stagiairs op ICT gebied. Het wervingsbeleid is gericht op het behouden van talentvolle stagiairs. Metsens begeleidt stagiairs tijdens de stageperiode met het opzetten van een eigen bedrijf. Door middel van het netwerk van Metsens kunnen deze jonge ondernemers groeien en zelfstandig opereren. Vervolgens werken de oud stagiairs op basis van een ZZP-contract, wat aan de ene kant zorgt voor flexibele inzet en aan de andere kant voor relatief lage personeelskosten (zie bijlage 10 personeel).

Om als medewerker goed te kunnen functioneren binnen Metsens is het belangrijk dat men verschillende competenties bezit. Allereerst dient men leergierig te zijn. Metsens verwacht van haar medewerkers dat zij zelf zorgen voor bijscholing. Vanuit Metsens is er niets geregeld op het gebied van bijscholing. Daarnaast moet men communicatief vaardig zijn. Zeker door de decentralisatie van de ICT-afdeling, is communicatie belangrijk. Het opleidingsniveau van de medewerkers is minimaal HBO. Het ZZP-contract zorgt ervoor dat de ICT-medewerkers voor verschillende partijen werken en daardoor meer ervaring opdoen op het gebied van ICT.

De bezetting van Metsens is voldoende gelet op de huidige afzet. Door de overname van Fudura kan Metsens in potentie groeien. Metsens wil de ICT-afdeling concentreren in Leiden. Bij uitbreiding van de verkoopactiviteiten, dient er meer personeel aangenomen te worden. Met een huidige bezetting van één medewerker (4 uur per week), kan deze afdeling niet optimaal functioneren.

Managementstijl

De managementstijl heeft betrekking op de manier van management binnen Metsens. Metsens beschikt over twee managers die op een toegankelijke en informele manier benadert kunnen worden. De managementstijl is gericht op het bouwen van een relatie met de medewerkers. Daarnaast sturen de managers strak aan op de gedelegeerde taken. Prestatie staat in deze centraal (zie bijlage 10 stijl).

De samenwerking tussen de twee vestigingen van Metsens wordt als problematisch ervaren. De communicatie gaat voornamelijk via de mail en telefonisch contact, waardoor het persoonlijke aspect afneemt. De ICT is grotendeels gedelegeerd naar Groningen waar Mark Buurke de leiding heeft. Iben van Paridon vertrouwt erop dat hij de ICT-afdeling in Groningen in goede banen leidt.

Met conflicten wordt goed omgegaan binnen Metsens. Communicatie hierin is essentieel. Door op de juiste manier met elkaar te communiceren worden conflicten voorkomen.

Gedeelde waarden

De gedeelde waarden hebben betrekking op de cultuur binnen de organisatie. Binnen Metsens worden 5 pijlers genoemd die centraal staan: professionaliteit, eigen onafhankelijkheid, samenwerking, focus & deliver en bereikbaarheid. Professionaliteit komt vooral neer op responsiviteit. Reageren in één dag is daarin een belangrijke factor. Eigen onafhankelijkheid wil zeggen dat Metsens niet afhankelijk is van andere meetbedrijven. Dit wil zeggen dat Metsens buiten zeggenschap van Fudura, data kan linken van andere meetbedrijven aan de EMS. De samenwerking heeft vooral betrekking op de partnerships met klanten. Metsens werkt samen met de klant en groeit ook met hen mee door middel van het leveren van maatwerk. Focus & deliver gaat over het verkrijgen van vertrouwen. Producten betrouwbaar, goed en snel afleveren is hierin cruciaal. Tot slot is bereikbaarheid een USP van Metsens. Door het principe 'reageren in één dag' is Metsens relatief makkelijk te benaderen. Daarnaast tracht Metsens hulp te bieden in de eerste lijn. Dat wil zeggen dat de medewerker die men spreekt ook de oplossing zal terugkoppelen (zie bijlage 10 gedeelde waarden).

Sleutelvaardigheden

De sleutelvaardigheden hebben betrekking op punten waarin de onderneming goed is. Metsens is de afgelopen twee jaar, twee keer overgenomen door meetbedrijven. Hierdoor is de positie van Metsens verbeterd. In samenwerking met meetbedrijven sta je als EMS leverancier sterk. Bij de



sleutelvaardigheden van Metsens wordt vooral de R&D betrokken op het gebied van innovaties. Metsens stuurt in grote mate aan op innovatie. Dit is de manier om onderscheidend te blijven ten opzichte van de concurrentie. Fudura heeft hierin een leidende rol op zoek naar nieuwe markten (in potentie elektrische laadpalen en private netwerken). In samenwerking met de klant worden nieuwe toepassingen gecreëerd die voldoen aan de behoefte van de klant. Deze functies worden vervolgens beoordeeld op bruikbaarheid voor de gehele markt en indien geïmplementeerd in de EMS. Door de overname van Fudura is er genoeg budget vrij gekomen om verdere innovaties te realiseren. De partnerships met klanten zijn ook een sleutelvaardigheid van Metsens. De samenwerking wordt door grote organisaties gewaardeerd omdat zij in vele gevallen een unieke behoefte hebben. (zie bijlage 10 Sleutelvaardigheden).

Research & development

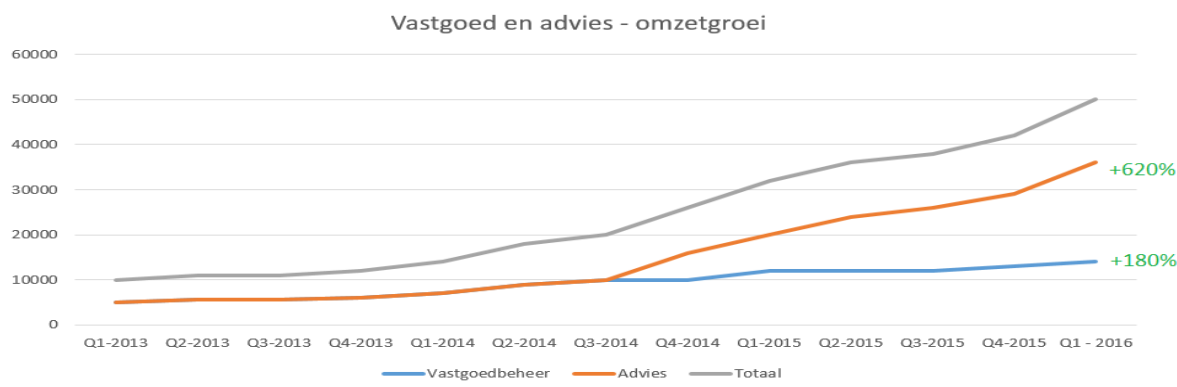
Om het product Oursens te kunnen blijven verbeteren, staat Metsens open voor feedback van klanten. Deze feedback wordt meegenomen door de ICT afdeling om op die manier de software te kunnen optimaliseren. Eén van de waarden van Metsens is het samenwerken met de klant. Dat betekent dat het productaanbod op de wensen en behoeften wordt afgestemd. Bij een relevantie voor de gehele markt worden bepaalde module toegankelijk voor de gehele markt. De klant heeft ieder kwartaal contact met Metsens om feedback te geven over de software Oursens (zie bijlage 10 R&D).

6.1.2 Verkoopcijfer analyse

De verkoopcijfer analyse geeft inzicht in omzetgroei van Metsens van kwartaal één (Q1) in 2013 tot kwartaal één in 2016. De gegevens van de verkoopcijfer analyse zijn in samenwerking met Iben van Paridon tot stand gekomen (Metsens, Verkoopcijfers/gebruik Metsens, 2016). In bijlage 3 is de verkoopcijfer analyse in cijfers toegelicht.

In het verloop van de omzetgroei is een exponentiële stijging te zien gedurende de laatste twee jaar. Wat opvalt is dat de groei in het vastgoedbeheer in vergelijking met advies achterblijft (groei van 180% t.o.v. Q1 2013).

In figuur 8 is te zien dat de omzet van het adviessegment groeit (groei van 620% t.o.v. Q1 2013). Een mogelijke oorzaak hiervan is dat energie adviesbureaus de acquisitie doen bij nieuwe klanten, waardoor het aantal gekoppelde meters en daarmee ook de omzet voor Metsens stijgt. Uit de interviews blijkt (zie bijlage 5 rol energie monitoring) dat de EMS software van grote waarde is voor het verduurzamen bij klanten van de energie adviesbureaus. Het monitoren is een eerste stap in het inzicht krijgen in het energieverbruik. Door een combinatie van energie advies wordt het naar de eindgebruiker tastbaarder en beter te begrijpen. Verkoopssituatie 1 en 2, waarbij energie advies en EMS zijn gekoppeld, blijkt een goede combinatie te zijn.



Figuur 8 Trend omzetgroei Metsens

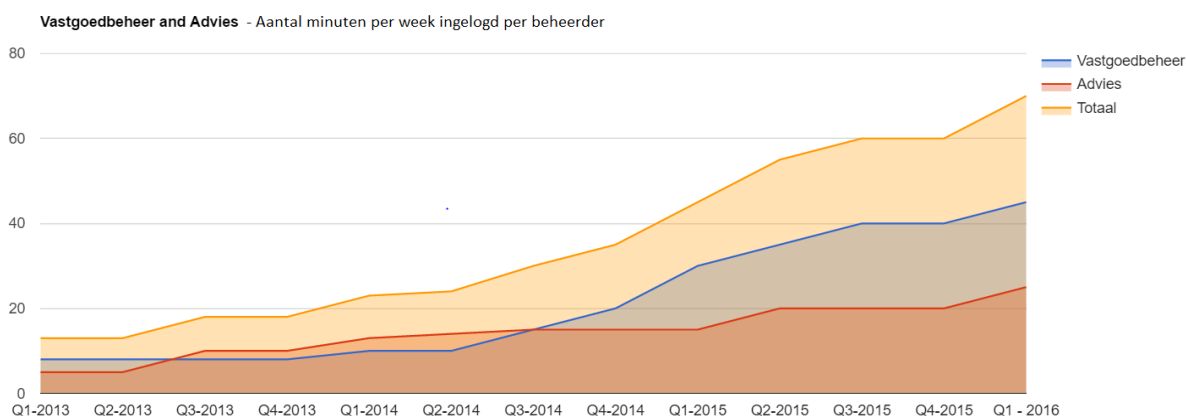
In het vastgoedbeheer is een stagnerende groei te zien. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat vastgoedbeheerder vooral intern gericht zoeken naar een oplossing in plaats van een externe EMS leverancier te zoeken. Daarnaast doet Metsens naast het organiseren van het duurzaamheidsontbijt, weinig verkoopinspanningen.. Het gevolg is dat het aantal gekoppelde meters, en daarmee ook de omzet, niet verder stijgt in het vastgoedsegment (bijlage 5 strategie).



Naast de omzetgroei is gekeken naar het gebruik van de EMS van Metsens bij de eindgebruiker. In figuur 9 is het aantal minuten per week te zien, waarbij de beheerder is ingelogd. Bij het gebruik is gefocust op de hoofdbeheerder van desbetreffende klant van Metsens.

Het gebruik van de EMS software door energie adviesbureaus is de laatste twee jaar ruim verdubbeld (zie figuur 9). Dit komt doordat de energie adviesbedrijven groeien (zie figuur 8) en daardoor meer zijn ingelogd in de Oursens portal. Het belang van energie monitoring is gestegen en daarmee ook het gebruik van de EMS. Mede door de verschillende toegevoegde modules (weergave en rekentools in de EMS) is de meerwaarde van de EMS gestegen. De eindgebruiker kan door meer modules een uitgebreidere rapportage maken. Het verbruik groeit echter niet evenredig met het vastgoedbeheer.

In het vastgoedsegment is sinds Q1 2013 een exponentiële groei in het verbruik te zien, dat voorbij gaat aan het verbruik van energie adviesbureaus (zie figuur 9). Opvallend is dat het gebruik de laatste kwartalen aanzienlijk is gegroeid, terwijl de groei in gekoppelde meters achterblijft (zie figuur 8). Dat betekent dat de waarde van energie monitoring voor het vastgoedbeheer de laatste jaren aanzienlijk is gestegen. Dat zou in theorie moeten betekenen dat het aantal gekoppelde meters in dit segment zou moeten stijgen. Dit is echter niet het geval. De vraag is hoe het komt dat de afname van EMS achterblijft terwijl de EMS een grote waarde heeft voor het vastgoedsegment. Metsens heeft verschillende modules uitgebracht die in praktijk veel worden gebruikt door de eindgebruiker. Uit het interview met Lizzy Butink is gebleken dat de modules zijn geïntegreerd in de dagelijkse bedrijfsprocessen op het gebied van het energie management. De waarde en toepasbaarheid van het product is hierdoor in de loop van de tijd gestegen. In theorie zou dat moeten betekenen dat de omzetgroei zal stijgen. Dit is echter niet het geval (zie figuur 8).



Figuur 9 Trend productgebruik



6.1.3 Conclusie en samenvatting

In de conclusie en samenvatting van de interne analyse zijn verschillende kansen en bedreigingen tot stand gekomen die als invulling voor de SWOT en de confrontatiematrix zullen worden gebruikt. De Sterkten en zwakten zullen worden opgedeeld in **vastgoedsegment (VS)** gerelateerde aspecten en **voorwaardelijke aspecten (VA)** die moeten worden opgelost voor het hele bedrijf om het vastgoedsegment te kunnen laten groeien.

Organisatie analyse (VS)

Metsens is software leverancier en doet veel aan R&D waardoor de software van hoge kwaliteit is. Hierdoor onderscheidt Metsens zich van de concurrentie die meer is gefocust op het leveren van een totaaloplossing (zie bijlage 10 R&D). Metsens werkt samen met de klant en groeit ook met hen mee door middel van het leveren van maatwerk. Een potentiële klant is hierdoor eerder geneigd om een samenwerking met Metsens aan te gaan (zie bijlage 10 sleutelvaardigheden).

De overname van Enexis Fudura heeft positieve gevolgen voor Metsens. De mogelijkheid tot integratie van Fudura klanten is één van de voordelen. Dit kan leiden tot een groei in het aantal gekoppelde meters in het vastgoedsegment (zie bijlage 10 strategie)..

De huidige verkoopstrategie is gefocust op het verkrijgen van leads naar aanleiding van het ontbijt van de duurzaamheid. Daarnaast worden er nagenoeg geen verkoopinspanningen verricht door Metsens (pull strategie). Het ontbreken van een echte verkoopafdeling is de oorzaak hiervan. De huidige bezetting is vier uur per week en wordt op het moment gebruikt voor de planning van het duurzaamheidsontbijt (zie bijlage 10 strategie)..

Organisatie analyse (VA)

Het grote voordeel van het adviessegment in vergelijking met het vastgoedsegment is dat zij een eigen verkoopapparaat hebben, waardoor Metsens niet zelf op zoek hoeft naar nieuwe klanten om een bepaalde groei te realiseren. Voor het vastgoedsegment moet gekeken worden naar een inrichting waarin de verkoop uit handen genomen kan worden (zie bijlage 10 strategie).

Metsens heeft een gedecentraliseerde ICT-afdeling in Groningen. Dit bemoeilijkt het persoonlijke en noodzakelijke contact met de werknemers. De afstand en het gebrek aan communicatie kan worden gezien als een zwakte van Metsens (zie bijlage 10 structuur).

Op het moment worden bij Metsens nagenoeg geen systemen gebruikt met betrekking tot orderverwerking. Voor de orderverwerking wordt het programma Excel gebruikt waarbij het risico op fouten groot is. Bij een groei in het vastgoedsegment is een foutloze orderverwerking van cruciaal belang (zie bijlage 10 systemen).

Het personeel van Metsens werkt op basis van een ZZP-contract. Het voordeel hiervan is dat de medewerkers bij verschillende partijen werken en daardoor ervaring op doen op het gebied van ICT. Het nadeel is dat zij niet altijd ingezet kunnen worden vanwege andere verplichtingen bij andere partijen (zie bijlage 10 personeel).

Sterktes	Zwaktes
– <i>Maatwerk (VS)</i> – <i>Groei en samenwerking met de klant (VS)</i> – <i>Overname Enexis Fudura (VS)</i> – <i>Verkoopapparaat adviesbedrijven (VA)</i>	– <i>Ontbreken verkoopafdeling (VS)</i> – <i>Gedecentraliseerde ICT-afdeling (VA)</i> – <i>Gebrek systemen orderverwerking (VA)</i> – <i>Contracten op ZZP-basis (VA)</i>

Verkoopcijfer analyse (VS)

Uit de groeicijfers van Metsens is gebleken dat het omzetaandeel van het vastgoedbeheer achterblijft ten opzichte van de adviesbedrijven. De adviesbedrijven doen acquisitie, waardoor het aantal meters gestaag blijft stijgen (VA). Voor het potentiële vastgoedsegment is acquisitie vereist. Het ontbreken van verkoop gerelateerde activiteiten, is mede oorzaak van de stagnerende groei.



Opvallend is dat bij het verbruik van de EMS (figuur 9) is te zien dat de waarde voor het vastgoedsegment de laatste jaren is toegenomen terwijl de groei in gekoppeld meters achterblijft (zie figuur 8). Aan de andere kant is bij het adviessegment een stijging te zien in het aantal gekoppelde meter maar daarentegen blijft het gebruik achter ten opzichte van het vastgoedsegment. Door het maken van verschillende specifiek toepasbare modules voor het vastgoedsegment is het gebruik bij deze afnemers gestegen. De integratie van de EMS in de dagelijkse bedrijfsprocessen bij klanten heeft ervoor gezorgd dat de software onmisbaar is (Metsens, Verkoopcijfers/gebruik Metsens, 2016).

Sterktes	Zwaktes
– Toepasbare energie modules (VS)	– Ontbreken verkoopafdeling (VS)

6.2 Externe analyse

In de externe analyse worden variabelen onderzocht die van invloed zijn op de bedrijfsvoering van Metsens. De volgende analyses zullen worden uitgewerkt: marktdefinitie en analyse, concurrentieanalyse, omgevingsanalyse en de afnemersanalyse. Uit deze analyses komen kansen en bedreigingen naar voren die zullen worden gebruikt voor de invulling van de SWOT. De conclusies van iedere analyse wordt achteraf gegeven in paragraaf 6.2.5.

6.2.1 Marktanalyse

Metsens is gericht op de metermarkt dat onderdeel is van de Nederlandse energiemarkt. Het product Oursens voorziet in een behoefte dat heel specialistisch is. Deze software wordt niet aangeboden door de meetbedrijven, waardoor Metsens een toegevoegde waarde is voor Enexis Fudura. Vanwege strategische redenen is Cogas (inclusief Metsens) overgenomen door het meetbedrijf Fudura Enexis. Het overzicht van de markt is te lezen in hoofdstuk 3 'markt en huidige strategie'.

Het strategisch verkoopplan is gericht op het vastgoedsegment. Hieronder is verder ingegaan op de totale marktomvang en marktpotentie van dit segment.

Behoeften

Metsens biedt inzicht in het energieverbruik door middel van het product Oursens. Op de klimaattop in Parijs zijn 195 landen akkoord gegaan met het nieuwe klimaatverdrag, waarin afspraken zijn gemaakt omtrent het reduceren van de uitstoot van broeikasgassen. In de hele wereld zijn de gevolgen van opwarming van de aarde te merken. Deze trend heeft invloed op de gehele maatschappij en daarom moet gezamenlijk gewerkt worden aan een oplossing (Rijksoverheid, 2015). Bedrijven kunnen maatschappelijk verantwoord bezig zijn door te bezuinigen op het energieverbruik. De software van Metsens is de eerste stap in het realiseren van een reductie. Door middel van het energie monitoring van meerdere locaties, kunnen bedrijven zien in welke panden het meeste energie wordt gebruikt. Vervolgens kunnen zij actie ondernemen om deze panden energiezuiniger te maken. Deze bezuinigingen leiden tot een reductie van de energiekosten en daarnaast is het een bewijs naar de buitenwereld dat zij maatschappelijk verantwoord bezig zijn. Naast het maatschappelijke aspect biedt het energie monitoren meerdere voordelen. Een bedrijf heeft te allen tijde inzicht in het energieverbruik waarbij uitschieters geconstateerd kunnen worden, bijvoorbeeld bij lekkages en aftapping. Energie monitoring biedt daarnaast dus ook een financieel voordeel. De behoefte van verschillende afnemers is heel divers. De ene klant is gericht op het maatschappelijk aspect terwijl andere klanten een voorkeur geven aan het reduceren van de energiekosten (zie bijlage 5 rol energie monitoring).

Marktomvang

Om een inzicht te krijgen in de grote van de vastgoedmarkt wordt allereerst gekeken naar het aantal woningen en bedrijfspanden die in Nederland gevestigd zijn. Metsens verkoopt haar producten business to business, waardoor alleen de woningen die in beheer zijn van woningbouwcorporaties relevant zijn. Uit gegevens van het CBS blijkt dat in 2012 de woningvoorraad van Nederland 7.3 miljoen

woningen bedraagt (Zie figuur 10). Van deze woningvoorraad is ongeveer 31% in beheer van vastgoedorganisaties. Dit komt neer op 2.25 miljoen woningen (CBS, 2014).

Regio's	Onderwerpen	Perioden	2008	2009	2010	2011	2012
Nederland	Totale woningvoorraad	aantal	7 043 212	7 104 518	7 172 436	7 217 803	7 266 295
	Woningvoorraad naar eigendom	Aantal eigen woningen	3 885 385	3 958 768	3 969 883	3 975 806	4 083 808
		Aantal huurwoningen	2 896 967	3 090 701	3 148 461	3 191 920	3 130 363
		In bezit woningcorporatie	2 246 358	2 288 370	2 248 595	2 236 587	
		In bezit overige verhuurders	844 343	860 091	943 325	893 776	
		Eigendom onbekend	260 860	55 049	54 092	50 077	52 124
	Woningvoorraad naar eigendom; relatief	%	55,2	55,7	55,3	55,1	56,2
		Huurwoningen	41,1	43,5	43,9	44,2	43,1
		In bezit woningcorporatie		31,6	31,9	31,2	30,8
		In bezit overige verhuurders		11,9	12,0	13,1	12,3
		Onbekend relatief	3,7	0,8	0,8	0,7	0,7

Figuur 10 Cijfers woningvoorraad CBS

Naast de woningcorporaties (publieke sector) behoort ook het vastgoedbeheer van bedrijven tot het vastgoedsegment van Metsens. Om inzicht te krijgen in de potentie van het vastgoedbeheer van bedrijven, dient gekeken te worden naar het totale aantal bedrijfspanden. In theorie kunnen alle panden worden aangesloten aan de energie monitoring software van Metsens. Nederland heeft naar schatting 700.000 zakelijke panden waarvan circa 400.000 een kleinverbruik aansluiting hebben (Metsens, 2013). In dit segment richt Metsens zich op de grotere vastgoedbeheerders. Enkele voorbeelden van de huidige klanten die in het vastgoedbeheer zitten zijn SNS vastgoed en ASR vastgoed.

Deelmarkten

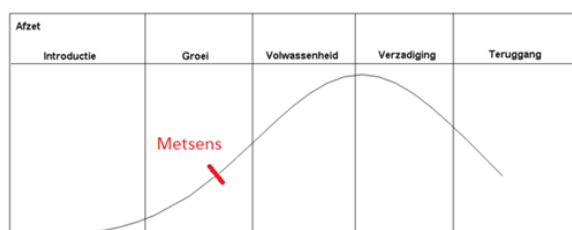
De vastgoedmarkt is te verdelen in de deelmarkten vastgoedbeheer in eigendom en vastgoedbeheer in eigendom van derden. In deze paragraaf wordt een verdere verdieping gemaakt in de twee deelmarkten van het vastgoedsegment. De resultaten van de interviews bieden een basis voor de verdieping en potentie van de verschillende segmenten.

De marktpotentie op het gebied van woningbouwcorporaties (vastgoedbeheer in eigendom) is groot. Ongeveer 31% van alle woningen is eigendom van woningcorporaties (CBS, 2014). Uit verschillende interviews is echter gebleken dat dit segment niet zo aantrekkelijk is als het lijkt. Hierbij noemde Andre van Staveren de invloed van de overheid op de doorberekening van duurzaamheidsinvesteringen naar de bewoners (Bijlage 11). Daarnaast blijkt uit het interview met Lizzy Butink van ASR dat de woningbouwcorporaties alleen eigenaar zijn van de slimme meters in de algemene ruimten (Bijlage 16). Uit de 'wetswijzing van de herzieningswet toegelaten instellingen en volkshuisvesting' is naar voren gekomen dat woningbouwcorporaties niet de duurzaamheidsinvesteringen mogen doorberekenen naar de bewoners (Blok, Geurts, & Leeden, 2015). Deze investeringen verlagen de woonlasten waardoor de bewoners er in kosten op vooruit gaan. De overheid heeft bepaald dat bij ingrijpend onderhoud, bijvoorbeeld van energielabel G naar energielabel B, de kosten deels doorberekent mogen worden naar de bewoner. Deze ambitieuze aanpak moet gestimuleerd worden door de overheid. In 2016 wordt door de overheid gewerkt aan een wetsvoorstel waardoor een belangrijk deel van de kosten van energieopwekking en levering, via een aparte Energieprestatievergoeding, buiten de huurprijs om doorberekend kan worden naar de bewoners (Blok, Geurts, & Leeden, 2015). Mocht dit wetsvoorstel doorgang vinden in de Tweede Kamer, biedt dit kansen voor woningbouwcorporaties om duurzaamheidsinvesteringen meer door te berekenen naar de bewoners, wat leidt tot meer investeringen in duurzaamheid. Daarnaast zijn woningbouwcorporaties de laatste jaren flink aan het bezuinigen op woningbouw verbeteringen en het bouwen van nieuwe woningen. Een oorzaak hiervan is dat woningbouwcorporaties verplichte heffingen aan de overheid moeten betalen. Deze heffing loopt in 2013 op tot 1,7 miljard waardoor de woningbouwcorporaties minder geld beschikbaar hebben voor nieuwe investeringen (Deen, 2014). Vergeleken met 2009 zijn de uitgaven met 12% gekort. Ook in de woningbouw wordt 22% bezuinigt op het gebied van de bouw van nieuwe koopwoningen (Nu.nl, 2014).

De deelmarkt ‘vastgoedbeheer in eigendom van derden’ is voor Metsens in potentie een aantrekkelijke markt. Kantoor- en bedrijfspanden van organisaties worden in de meeste gevallen beheert door een vastgoedbeheerder. Dit zijn vastgoedmanagement organisaties die het onroerend goed of onroerende zaak in beheer nemen en zorgen voor het onderhoud hiervan. Een grote organisatie zoals de NS of Heineken kan het vastgoed ook zelf in beheer nemen als onderdeel van de strategie (NS, 2016). In deze gevallen wordt binnen het bedrijf een afdeling vastgoedbeheer opgericht dat alle panden van desbetreffende organisatie in beheer heeft.

Groeipercentage van de markt

Bij het groeipercentage van de markt wordt gekeken naar de positie van Oursens in de markt. Hierbij is het interview met Iben van Paridon als leidraad genomen (bijlage 19). Het product Oursens is sinds de introductie sterk ontwikkeld. In eerste instantie is de software opgezet om de energie te monitoren van één specifieke locatie. Naar verloop van tijd zijn er extra functionaliteiten toegevoegd waarbij de klant inzicht krijgt in alle panden door middel van één overzichtelijke weergave. Daarnaast kan de klant geavanceerde vergelijkingen maken met betrekking tot het energieverbruik. Sinds de introductiefase is Metsens sterk gegroeid. In 2014 is Metsens onderdeel geworden van Cogas waardoor Metsens kon blijven groeien en innoveren. In 2016 is Metsens overgenomen door Enexis Fudura. Enexis Fudura ziet veel potentie in Metsens en ondersteunt waar nodig. In de toekomst wil Enexis Fudura, in samenwerking met Metsens, de software Oursens gaan inzetten in nieuwe markten. Denk hierbij aan de opkomst van de elektrische auto en de bijbehorende laadpalen. Om deze reden is Metsens geplaatst in de groeifase van de PLC (zie figuur 11) (bijlage 10 strategie).



Figuur 11 PLC Metsens

6.2.2 Concurrentieanalyse

De concurrentieanalyse geeft inzicht in de huidige concurrenten van Metsens. Deze analyse is gericht op de concurrenten in metermarkt die een vergelijkbare EMS leveren.

Afbakening concurrentie

Metsens heeft enkele concurrenten benoemd die het meest concurrerend zijn. Daarnaast zijn enkele concurrenten voortgekomen uit het onderzoek (Bijlage 5, huidige EMS leverancier). Deze groep concurrenten zullen voor Metsens worden geanalyseerd. De voornaamste concurrenten zijn Plugwise, Stedin, Priva, Sunsolutions en Innax. Deze geselecteerde concurrenten voldoen aan twee gemeenschappelijke kenmerken.

De gemeenschappelijke kenmerken zijn:

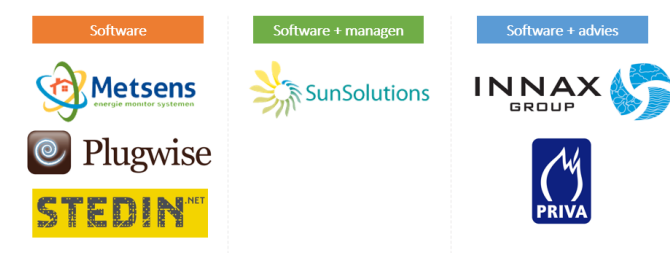
- Levering van energie monitoring software
- Inzicht geven in verbruik van meerdere locaties

Verdeling concurrentie

De markt voor energie monitoring is de laatste jaren in opkomst. Hiervoor genoemde bedrijven hebben de overeenkomst dat zij zich richten op energie monitoring software. Dit doen zij echter niet op dezelfde manier. Daarom zullen de concurrenten onderverdeelt worden in groepen. De drie groepen zijn:

- 1 Bedrijf dat gefocust is op de levering van software.
- 2 Bedrijf dat gefocust is op de levering van software en het managen van de resultaten van het energie monitoren.
- 3 Bedrijf dat erop gericht is een totaaloplossing te bieden aan de klant. Dit omvat het totale energie management van een klant met de daarbij behorende energie monitoring systemen.

In figuur 12 zijn de verschillende concurrenten onderverdeelt in groepen aan de hand van het productaanbod van desbetreffend bedrijf.



Figuur 12 verdeling concurrentie

Kerncompetenties concurrenten

Om inzicht te krijgen in de bedrijfsvoering van de concurrentie, zal in figuur 13 een korte omschrijving worden gegeven.

Concurrent	Toelichting
	Toelichting bedrijfsvoering is te zien in hoofdstuk 2 'Introductie'.
	Plugwise is een aanbieder van een software systeem op basis van intelligente pluggen (circles), waarmee het energieverbruik per apparaat gemeten en opgeslagen kan worden (Plugwise, 2016). De data moet vervolgens via een draadloos netwerk, usb en softwarepakket (source pro) worden verzameld, waarna het op een computer wordt gezet. Daarnaast biedt Plugwise de mogelijkheid een koppeling te maken naar het bedrijfsnetwerk via Stretch Lite.
	Stedin is zowel netbeheerder als meetbedrijf. De visie van Stedin is om de energietransitie te versnellen door middel van inzicht in het energieverbruik middels een flexibel energiesysteem (Stedin, 2015). Hiervoor heeft Stedin een portal gemaakt, waarbij het energieverbruik inzichtelijk wordt gemaakt, ook wel E-dataportal genoemd (Stedin m. , 2016). Het grote voordeel van Stedin is dat het bedrijf zowel netbeheerder als meetbedrijf is waardoor de meetdata makkelijk te verzamelen is.
	Priva ontwikkelt en levert producten en diensten voor duurzame projecten, vernieuwende klimaatbeheersing en procesbeheer. Dit leveren ze aan de tuinbouw, utiliteit en industrie. Priva is een internationaal opererend bedrijf (Priva, 2016). Van Beek is een dochteronderneming van Priva en verkoopt Erbis. Erbis is een specialistische applicatie voor energie monitoring. Van Beek is gericht op het leveren van additionele diensten in de vorm van energie advies (Beek, 2016).
	SunSolutions is wederverkoper van EMS in Nederland en Vlaanderen. De EMS draait op het programma Esight. Deze software kan zowel in combinatie met advies als los aangeschaft worden. Esight is een externe EMS leverancier uit de UK (EsightEnergy, 2015). Sunsolutions gebruikt de software voornamelijk als ondersteuning van het advies (Sunsolutions, 2016).
	Innax is een erkend en onafhankelijk gecertificeerd meetbedrijf dat energiemeters levert, ikt en installeert. De data van het energieverbruik wordt gepresenteerd in de energie portal, genaamd Eview. Daarnaast verkoopt Innax ook adviestrajecten omtrent energie inkoop (E-purchase) en besparingstrajecten (E-save) (Innax, 2016).

Figuur 13 Toelichting bedrijfsvoering concurrenten



Concurrentietabel prijs

Factor	Metsens	Plugwise	Stedin	Priva	Sunsolutions	Innax
Product	Oursens	Plugwise	E-dataportal	Erbis	Esight	Eview
Prijs	€5 per slimme meter per maand	€62,50 eenmalige kosten per meter	€4,50 – €9 i.c.m. afnemen slimme meter/aansluiting	Geen losse software, maar i.c.m. advies	€4-€6 euro per slimme meter per maand	Basismodule gratis, extra modules tegen bepaalde prijs leverbaar

Tabel 2 prijs concurrentie

In tabel 2 is de concurrentie met elkaar vergeleken op het gebied van prijs. Uit kwalitatief onderzoek is gebleken dat dit aspect de belangrijkste overtuiging is bij de aanschaf van EMS (bijlage 5). Prijsonderzoek is opgezet door middel van offerte aanvragen en klantcontact. Ervaring leert dat concurrenten specifieke informatie niet makkelijk willen vrijgeven omdat het gaat over concurrentie gevoelige informatie. De prijs is over het algemeen flexibel en wordt in overleg met energie adviseurs bepaald, gelet op de grote van de klant en de afname van slimme meters. Vervolgens komen prijsafspraken tot stand met de klant. Het prijsonderzoek is, gelet op de geheimhouding, gericht op de content van de website en ervaringen van klanten van Metsens met het gebruik van software van de concurrentie.

Plugwise heeft een software dat is gekoppeld aan intelligente pluggen (circles). In de toelichting bij Plugwise is een uitgebreide beschrijving gegeven over de werking van de software. Om een indicatie te geven van de prijs pakken we een gemiddelde afname van 60 meters. Een uitgebreid systeem (60 circles, 1 stick, 1 Source pro en 1 Strech Lite) kost ca. 3750 euro (Plugwise, 2016). Per meter kost dit dan ongeveer eenmalig €62,50 (€3750/60 meters). Doordat deze kosten eenmalig zijn, kan Plugwise als relatief goedkoop beschouwd worden. Het grote nadeel van dit product is dat je handmatig de data moet ophalen uit het systeem.

Stedin meetbedrijf biedt slimme meters aan. Deze meters worden verkocht inclusief energie monitoring software. De basismodules in deze software zijn gratis (Stedin, 2016). De e-dataportal geeft inzicht in het energieverbruik maar biedt geen gratis modules aan voor analyse. Deze zijn exclusief de slimme meters en kunnen worden opgevraagd middels een gesprek met een energie adviseur. De prijs voor de EMS bedraagt tussen de €4,50 voor een kleinverbruik meter en €9,50 voor een grootverbruik meter (Eneco, 2016). Energie monitoring (onderdeel van Eneco) in combinatie met slimme meters is voor Stedin een goede strategie om energie meters te verkopen.

Priva levert onder bewind van dochterbedrijf Van Beek de EMS Erbis. Uit het gesprek met J.W. Waijnenberg, die klant is bij Erbis, blijkt dat de software separaat wordt verkocht (bijlage 15). Daarom moeten afspraken gemaakt worden met de meetbedrijven om de data door te sturen zodat de dataportal van Erbis gevuld kan worden met meetdata. Dit is tijdrovend proces waarbij mails gestuurd worden door de energievoordrager op locatie. De kosten voor de software zijn laag maar door de externe onderhoudscontracten voor de slimme meters zijn de kosten over het algemeen hoog.

Sunsolutions levert de EMS Esight. In het interview met B. van Zevenbergen is de prijsstelling van Esight genoemd (bijlage 13). De prijsstelling ligt in een range van €4 tot €6 euro per slimme meter, afhankelijk van de grootte van de afname. Dit is een gemiddelde prijs voor de energie monitoringssoftware

Innax levert de EMS Eview. In interview met A. Offermans is naar voren gekomen dat de basissoftware in combinatie met enkele modules relatief goedkoop was (bijlage 12). Echter bleken de jaarlijkse



onderhoudskosten erg hoog te liggen. De algemene prijs van de software kwam hierdoor vrij hoog uit. Daarnaast heeft Innax energie adviseurs in dienst die zorgen dat alles goed gaat op het gebied van het monitoren. Tegen betaling nemen zij het totale energie management uit handen.

6.2.3 Omgevingsanalyse

Het verkrijgen van inzicht in de klant kan leiden tot een beter aanbod dat aansluit op de behoefte van de klant in het vastgoedsegment. Door middel van een omgevingsanalyse kan inzicht worden verkregen in de externe omstandigheden die het gedrag van de klant bepalen. Voor de omgevingsanalyse is de DESTEP gebruikt, dat bestaat uit de volgende factoren: demografisch, economisch, sociaal cultureel, technologisch, ecologisch en politiek juridisch. In omgevingsanalyse zal vooral de nadruk worden gelegd op trends die van invloed zijn op de relatie tussen Metsens en het vastgoedsegment. In bijlage 4 'omgevingsanalyse' is een uitgebreide beschrijving gegeven per factor. Hieronder worden de verschillende omgevingsfactoren in het kort beschreven.

Demografische

– Vergrijzing

Nederland is aan het vergrijzen. De grijze druk neemt toe waardoor ook de druk op de beroepsbevolking toeneemt. Deze trend leidt tot forse besparingen. Door een stijging van de kosten in de zorg, zal bespaard moeten worden. Metsens kan hierop inspelen met de EMS. Inzicht in energieverbruik is ten slotte de basis voor het plannen en doorvoeren van besparingsmaatregelen. Dit staat direct in verband met het vastgoedsegment die de panden in bezit hebben.

Economische trends

– Verandering arbeidsmarkt (vast naar flexibel)

De laatste jaren is een verandering op de arbeidsmarkt te zien. Het aandeel vaste arbeidsrelaties ten opzichte van flexibele arbeidsrelaties neemt af. Daarnaast is het flexwerken in opkomst. Dit betekent dat men meer vanuit huis werkt. Metsens kan hierop inspelen met haar geavanceerde EMS waarbij op een effectieve manier energieverbruik kan worden gemonitord en gemanaged. Door middel van goede inrichting en indeling van kantoorpanden kan er heel gericht worden verwarmd. Omdat niet iedereen altijd op kantoor is kan een energie reductie en kostenbesparing worden gerealiseerd.

– Fluctuerende grondstoffen prijzen en schaarste

Op de wereldwijde grondstoffenmarkt zijn fluctuerende grondstoffen prijzen te zien. De winning van noodzakelijke grondstoffen, zoals aardolie en aardgas, zijn eindig. Op het moment wordt de productie van aardolie en aardgas niet gereduceerd omdat een lager aanbod ten opzichte van een hoge vraag gaat leiden tot een stijging van de grondstoffenprijs. Een stijging van de grondstoffenprijzen is slecht voor de economie. De vraag naar alternatieve energiebronnen neemt de laatste jaren alleen maar toe. Daarnaast moet er flink bespaard worden waarbij Metsens een belangrijke rol kan spelen. Met de EMS kunnen vastgoedbeheerders inzicht krijgen in hun energieverbruik en aan de hand daarvan maatregelen nemen om te bezuinigen.

Sociaal-culturele trends

– Maatschappelijke impact i.c.m. MVO

De laatste decennia krijgt de wereld steeds meer de gevolgen van de opwarming van de aarde te zien. Door de verregaande gevolgen neemt de betrokkenheid bij het milieu toe. De bevolking hecht steeds meer waarde aan het duurzaamheidsaspect bij bedrijven. Bedrijven spelen hierop in door maatschappelijk verantwoord te ondernemen (MVO). MVO is een integrale visie op een duurzame bedrijfsvoering. In het beslissingsproces wordt gekeken naar de maatschappelijke en economische effecten van de beslissing. De beslissing kan gevolgen hebben voor de stakeholders. Dit kunnen medewerkers en klanten zijn, maar ook omwonenden, leveranciers en investeerders (MVO, 2014).

Bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen houden rekeningen met de 3P's: People, Planet en Profit. MVO dient breed in de organisatie gedragen te worden en komt terug in alle

afdelingen. Voor iedere bedrijf en sector spelen andere waarden en belangen mee, waardoor er niet een eenduidige wijze is van MVO. Wel komen de 3P's overall in terug (MVO, 2014).

Technologische trends

- Verandering op gebied van telecommunicatie (GPR, GSM, 3G, 4G,)

De veranderingen in de mobiele telecommunicatie zijn in de 21^{ste} eeuw sterk veranderd. De opkomst van de derde en vierde generatie mobiel internet heeft ervoor gezorgd dat online data verkeer mogelijk is geworden. Met snelheden van wel 100MB/s worden systemen in staat gesteld grote hoeveelheid data te up- en downloaden. Voor Metsens is dit van grote toegevoegde waarde omdat het op deze manier snel data kan verkrijgen. De slimme meters draaien momenteel nog op GSM-GPRS verbinding wat tien euro per jaar kost. De nieuwe goedkopere software kan leiden tot mogelijke prijsverlaging per slimme meter in het vastgoedsegment.

Ecologische trends

- Milieu

De nieuwe wet kwaliteitswaarborg (WKB) heeft betrekking op de bouwsector in Nederland. Deze wet heeft een nieuwe standaard gezet omtrent kwaliteit van het bouwen. De WKB is een nieuwe stelsel van kwaliteitswaarborging voor het bouwen en overige werkzaamheden waarbij vergunningen vereist zijn. Toezicht wordt na 1 juli 2017 niet meer door bouw- en woningtoezicht gedaan maar door de particuliere markt. Door deze wetwijziging is de opdrachtnemer of installateur eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het gebouw.

Naast deze nieuwe WKB is er in 2013 de Nationale Milieudatabase (NMD) ingevoerd. Deze data wordt gebruikt om de analysetools, zoals de BREAAAM, te vullen met informatie over de prestaties van de bouwmaterialen en de milieu impact hiervan.

Het duurzaamheidsaspect gaat bij het bouwen een grotere rol spelen. Duurzaamheid is op te splitsen in duurzaam bouwen (met kwalitatieve materialen die lang meegaan) en het energiezuinig maken van de panden. Metsens kan inspelen op het energiezuinig maken van de gebouwen door middel van inzicht te geven in het energieverbruik met behulp van de EMS.

Politiek-juridische trends

- *Klimaatakkoord Parijs en doelstellingen*

In het klimaatakkoord zijn verschillende afspraken gemaakt omtrent het klimaat. In het klimaatakkoord zijn verschillende punten naar voren gekomen die betrekking hebben op het reduceren van de opwarming van de aarde.

In de industrie en publieke sector wordt gewerkt met emissierechten. Deze zullen de komende jaren steeds strenger worden, waardoor bedrijven zuiniger om moet gaan met energie. Dit is voor Metsens een mogelijkheid om meer afzet te genereren in het vastgoedsegment. Inzicht in het energieverbruik is ten slotte de basis voor het maken van plannen met betrekking tot verduurzaming.

- *Woningwet*

In de 'wetwijziging van de herzieningswet toegelaten instellingen en volkshuisvesting' staan regels omtrent het doorberekenen van duurzaamheidsinvesteringen. Op het moment mogen duurzaamheidsinvesteringen niet direct doorberekend worden aan de huurder. Dit moet in fasen gebeuren waarbij bewezen moet worden dat de investeringen daadwerkelijk energiereductie oplevert en daardoor waarde toevoegt aan het vastgoed. Mocht de wetwijziging doorgang vinden in de Tweede Kamer dan wordt het om de kosten direct door te berekenen naar de eindgebruiker. Het resultaat van de duurzaamheidsinvesteringen dient getoond te worden aan de eindgebruiker om diegene te informeren over het resultaat van desbetreffende investering. Alleen op die manier kunnen de investeringen worden doorberekend naar de eindgebruiker.



6.2.4 Afnemersanalyse

De afnemersanalyse is gebruikt om de externe omgeving van Metsens in kaart te brengen met betrekking tot de afnemers. Het uitvoeren van de afnemersanalyse stelt Metsens in staat om een de kansen en bedreigingen in kaart te brengen. In de afnemersanalyse zijn de inkoopprocessen en DMU meegenomen, waardoor een inzicht wordt verkregen in de processen van een inkooporganisatie.

Huidige afnemers

Metsens richt zich op de zakelijke markt. De huidige afnemers van Metsens zijn op te delen in drie verschillende groepen.

- Energie adviesbedrijven → verkoopsituatie 1 of 2
- Vastgoedbeheer (met eigendom van derden) → verkoopsituatie 3
- Vastgoedbeheer (met eigendom) - verkoopsituatie 3

De huidige afnemers zitten in het advies- en vastgoedsegment. Deze twee afzetmarkten kenmerken zich door het gebruik van Oursens met als doel het inzichtelijk maken van energieverbruik. Het grote voordeel van het adviessegment is dat zij zelf acquisitie doen (Bijlage 3 verkoopcijferanalyse). Als het aantal klanten van het bedrijf groeit, groeit daarmee automatisch ook de afzet van Metsens. Het vastgoedsegment wordt momenteel weinig aandacht aan besteed. Metsens hanteert in dit segment een pull strategie waarbij de klant wordt geacht contact op te nemen met Metsens wanneer ze op zoek zijn naar een energie monitoring systeem. De stagnerende groei in het vastgoedsegment heeft in deze te maken met het ontbreken van een dergelijke verkoopapparaat van Metsens (Bijlage 10 strategie). De mate van de concurrentie ten opzicht van de pull strategie van Metsens kan worden gezien als bedreiging.

Potentiele afnemers

De markt voor energie monitoring is constant in beweging door technologische innovaties. De verschillende trends op technologisch gebied (zie omgevingsanalyse) dienen als motivatie om mee te gaan met de markt. De oude analoge meters worden bij vervanging verplaatst voor slimme meters. Hierdoor komen er geleidelijk meer slimme meters en daarmee ook nieuwe meetdata op de markt. De groep potentiële klanten in het vastgoedsegment stijgt hierdoor (VEH, 2015).

Uit kwalitatieve interviews is gebleken dat woningbouwcorporaties (vastgoed beheer met eigendom van derden) een potentiële afzetmarkt zijn voor Metsens. Gelet op de woningwet hebben deze partijen moeite met het doorberekenen van de duurzaamheidsinvesteringen (Bijlage 11). Eind 2016 zal waarschijnlijk deze wet worden afgeschaft, waardoor het voor de woningbouwcorporaties aantrekkelijker wordt te investeren in duurzaamheidsprojecten. Mocht deze wet doorgang vinden dan is het voor Metsens mogelijk aantrekkelijk om deze groep klanten actief te gaan benaderen. Tot op heden biedt dit weinig potentie.

De overname van Metsens door Enexis Fudura heeft ertoe geleid dat de potentiële markt is gegroeid. De potentie zit hem in de integratie van Fudura klanten. De meters van de klanten worden dan gekoppeld aan de software van Metsens (Bijlage 10 strategie – doelstellingen). De nieuwe situatie waarin Metsens onderdeel is van Fudura kan leiden tot groei in het vastgoedsegment.

Productgebruik

De energie monitoringsoftware wordt door de verschillende afnemersgroepen op een diverse manieren gebruikt. Om het productgebruik te analyseren is gekeken naar de huidige gebruiksactiviteiten van de verschillende bedrijven en de rol dat energie monitoring hierin speelt. Hieruit blijkt dat de software op een verschillende manieren wordt gebruikt. De vastgoedbeheerders met eigendom van derden gebruiken de software voornamelijk om inzicht te krijgen in het energieverbruik en aan de hand daarvan plannen te maken op het gebied van verduurzaming. Daarnaast worden verschillende modules gebruikt die betrekking hebben op bepaalde scorekaarten zoals de Breaam en de GresB. Deze moeten jaarlijks worden opgeleverd door de eindgebruiker. De uitslagen van de deze scorekaarten worden gebruikt als bewijsvoering naar derden (Bijlage 5

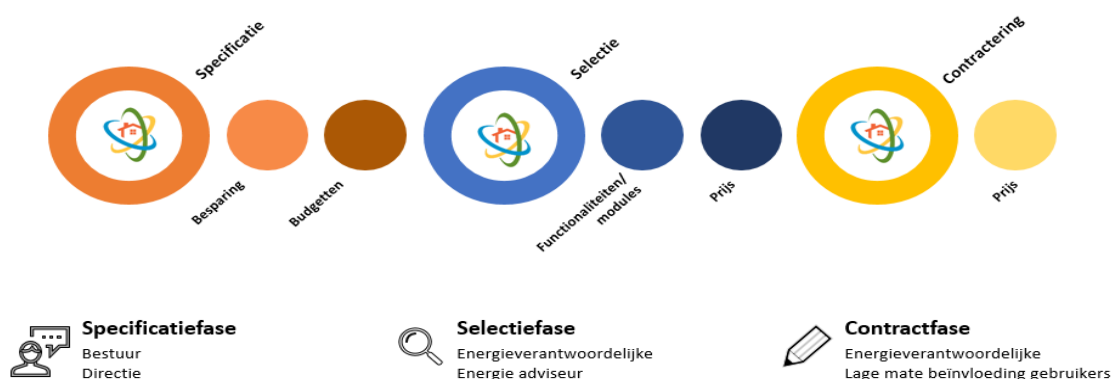
duurzaamheid organisatie). Bewijsvoering in de vorm van presentatie naar derden is erg belangrijk. Energie monitoring heeft als doel het verkrijgen van inzicht in het energieverbruik en het daadwerkelijke realiseren van besparingen. Om te kunnen besparen dienen investeringen gedaan te worden die uiteindelijk terugverdient moeten worden. Hierin dient de EMS als bewijsvoering naar de stakeholders. De vastgoedbeheerders gebruiken de EMS voornamelijk voor het verkrijgen van inzicht in hun eigen vastgoed om aan de hand daarvan plannen te maken voor verduurzaming. Beiden doelgroepen in het vastgoedsegment hechten grote waarde aan het gebruik van EMS. Het positieve is dat zij veel inspraak hebben over de EMS leverancier (bijlage 5 DMU). Daarnaast wordt de EMS veel gebruikt voor het maken van energielabels aan panden. Het grote voordeel hierbij is dat een hoger energielabel de waarde van de panden laat stijgen (bijlage 5 rol van energie monitoring).

Naast het gebruik van Oursens worden ook andere EMS systemen van concurrenten gebruikt (bijlage 5 huidige EMS leverancier). Wat blijkt is dat verschillende EMS systemen naast elkaar worden gebruikt. Hierdoor stijgen de kosten van het energiemonitoren waardoor onnodig veel wordt uitgegeven. Wat opvallend is dat klanten in het vastgoedsegment meerdere EMS leveranciers hebben terwijl in het adviessegment ze heel loyaal zijn aan Metsens (zie bijlage 5 huidige EMS leverancier. Dit is te verklaren door de hoge mate van samenwerking met dit. Samenwerking met vastgoedbeheerders kan in potentie een hogere loyaliteit bewerkstelligen.

Inkoopprocessen en DMU

Bij het inzicht verkrijgen in het inkoopproces van de klant, is de inkoopfunctie van Van Weele gebruikt (Bijlage 2). De inkoopfunctie bestaat uit de tactische en operationele inkoop. Het onderzoek is gericht op de eerste drie stappen van de tactische inkoop (zie figuur 14). Met behulp van het Racewagenmodel van Veeke en van Telgen wordt een beeld verkregen van de organisatie en het personeel dat invloed heeft op de tactische inkoop. Ook wel de decision making unit genoemd.

De inkoopprocessen op het gebied van verduurzaming worden over het algemeen door de directie of het bestuur beslist (Bijlage 5 DMU). Op bestuursniveau wordt het beleid opgesteld wat resulteert in verschillende maatregelen voor verduurzaming. Hierin speelt energie monitoring een grote rol. De fase 'selecteren' wordt voornamelijk gedaan door de energie verantwoordelijke of een externe energie adviseur. Deze persoon houdt zich aan de budgetten die van hogerhand zijn opgelegd en zoekt naar een passend product dat aansluit op de behoefte op het gebied van functionaliteiten. Uit onderzoek is gebleken dat verschillende aanbieders worden benaderd, waarbij vervolgens een vergelijking wordt gemaakt tussen de verschillende EMS pakketten op het gebied van functionaliteiten en modules. Het uiteindelijk contracteren wordt in de meeste gevallen ook door de energie verantwoordelijke gedaan. Door de verschillende personen in het besluitproces is het moeilijk voor de verkopende partij om te aarden (Bijlage 5 DMU). Zij zijn degene die de selectie en de contractfase voor rekeningen nemen. De uiteindelijke keuze valt op de aanbieder die het beste aanbod heeft op het gebied van prijs (Bijlage 5 overtuigingen). De uiteindelijke gebruiker van het product heeft in de meeste gevallen niet veel invloed op de keuze van EMS leverancier.



Figuur 14 Inkoopfunctie en DMU



Koopovertuigingen

Inzicht in de koopovertuigingen kunnen Metsens helpen om een beter aanbod te kunnen leveren dat aansluit op de wensen en behoefte van de klant (zie figuur 14). In het onderzoek is de respondent gevraagd welke aspecten belangrijk zijn bij de aankoop van EMS. De aspecten maatwerk, prijs en functionaliteiten zijn in de ogen van de vastgoedbeheerders doorslaggevend (Bijlage 5 overtuigingen). Op het gebied van functionaliteiten zijn alle gebruikers over het algemeen gelijk. Men kan zich onderscheiden door maatwerk te leveren en een goede prijsstelling te hanteren. In de selectiefase van het inkoopproces worden de aspecten maatwerk en functionaliteiten met elkaar vergeleken (Bijlage 5 inkoopproces). De uiteindelijke keuze valt op de partij dat het beste scoort op alle punten. Sinds de overname van Metsens is het marktpotentieel aanzienlijk toegenomen, doordat de klanten van Fudura kunnen worden gelinkt aan de software van Metsens. Door deze toename moet Metsens een keuze gaan maken in welke mate ze maatwerk gaan leveren aan klant. De huidige capaciteit van de ICT-afdeling wordt volledig gebruikt voor het maken van toepasbare modules. Over het algemeen wordt er in de huidige situatie gefocust op maatwerk voor het hele vastgoedsegment. Modules worden gemaakt als ze toepasbaar zijn voor alle klanten. De capaciteit van vier ICT'ers is op het moment te laag om voor alle partijen individueel maatwerk te leveren. Uitbreiding van de maatwerkactiviteiten voor één specifieke klant kan van toegevoegde waarde zijn, mits deze partij groot genoeg is om de kosten ervan te dekken. De huidige gehanteerde prijs is concurrerend met dat van de concurrentie. Als je als software leverancier wilt groeien, door middel van de integratie met Fudura klanten, dan is de prijsstelling aan de hoge kant.

6.2.5 Conclusie en samenvatting

In de conclusie en samenvatting van de externe analyse zullen verschillende kansen en bedreigingen worden genoemd die als invulling voor de SWOT en de confrontatiematrix worden gebruikt. De kansen en bedreigingen zullen worden opgedeeld in **vastgoedsegment (VS)** gerelateerde aspecten en **voorwaardelijke aspecten (VA)** die moeten worden opgelost voor het hele bedrijf om het vastgoedsegment te kunnen laten groeien.

Marktanalyse (VS)

De behoefte omtrent energie monitoring is gegroeid naar aanleiding van de afspraken die zijn gemaakt op de klimaatop in Parijs. De behoefte aan inzicht en verantwoording van het energieverbruik zijn hierdoor gestegen (bijlage 5 rol energie monitoring).

In 2016 wordt naar verwachting de woningwet aangepast waardoor het voor vastgoedbeheerders makkelijker wordt duurzaamheidsprojecten door te berekenen naar de eindgebruiker. Hierdoor kan in de toekomst de mate van duurzaamheid groeien binnen deze tak. En daarmee ook het belang van EMS (Blok, Geurts, & Leeden, 2015).

Kansen	Bedreigingen
– <i>Afspraken klimaatop Parijs (VS)</i> – <i>Verandering woningwet (VS)</i>	–

Concurrentieanalyse

De klanten van Metsens hechten veel waarde aan prijs. Dit komt doordat zij met budgetten moeten werken die van hogerhand zijn opgelegd. Het leveren van een goede prijs is in deze situatie van groot belang (bijlage 5 belangrijkste overtuiging). De huidige prijszetting van Metsens met vijf euro is aan de hoge kant. Bij een groot aantal meters lopen de kosten snel op wat Metsens niet aantrekkelijk maakt.

Enkele concurrenten van Metsens leveren een totaalpakket waarbij ze het complete energie management overnemen van de klant. In tegenstelling tot Metsens bieden zij additionele diensten aan die aantrekkelijk kunnen zijn voor de potentiële klant (Metsens, 2013). Dit gaat echter gepaard met een hogere prijs, maar neemt wel het energie management uit handen.



De meerwaarde van EMS staat vast. Daarom zijn de laatste jaren het aantal EMS leveranciers gestegen en daarmee is de markt verzadigd. Daarin moet Metsens een onderscheidende positie innemen.

Kansen	Bedreigingen
–	– <i>Focus prijs klanten (VS)</i> – <i>Levering totaaloplossing door concurrentie (VA)</i> – <i>Grote mate van concurrentie (VS)</i>

Omgevingsanalyse

De demografische en economische trends laten een toename zien in de behoefte naar kostenbesparing. Energie monitoring staat aan de basis van het reduceren van het energieverbruik. Daarom stijgt de behoefte naar energie monitoring (bijlage 4).

Schaarste van fossiele brandstoffen leidt uiteindelijk tot een stijging van de grondstoffenprijzen, waardoor in theorie de prijzen van energie stijgen (Investing, 2016). Hierdoor ontstaat een behoefte aan verduurzaming waar Metsens op kan inspelen door inzicht te geven in het energieverbruik, waar uiteindelijk besparingen uit voortvloeien.

De opkomst van de nieuwe technologische ontwikkelingen op het gebied van digitale telecommunicatie kun zorgen voor verlaging van kosten. Op het moment draaien de slimme meters op GSM-GPRS verbindingen wat ongeveer tien euro per jaar kost (bijlage 4 technologie). Aangezien een slimme meter ongeveer 30 jaar meegaat kan het niet altijd voorzien zijn van de laatste technologieën. Daarom moet er goed gekeken worden naar hoe slimme meters kunnen worden voorzien van de laatste technologische ontwikkelingen. De kostenbesparing die hiermee gepaard gaat kan worden doorberekend in de prijs wat positief is voor het vastgoedsegment.

De Nederlandse bevolking hecht de laatste jaren steeds meer aandacht aan het milieu door het zien van de gevolgen van de opwarming van de aarde. Vastgoedbeheerders spelen hierop in door MVO toe te passen op de bedrijfsvoering en dit te communiceren in hun propositie (MVO, 2014). Metsens kan hierop inspelen door bedrijven in staat te stellen geavanceerde modules te gebruiken.

Kansen	Bedreigingen
– <i>Toename behoefte energie monitoring (VS)</i> – <i>Schaarste fossiele brandstoffen (VS)</i> – <i>Technische ontwikkelingen i.c.m. kostenbesparing (VS)</i> – <i>Toename aandacht MVO (VS)</i>	–

Afnemersanalyse

Vastgoedbeheerders gebruiken de software van Metsens als basis voor het energie management van hun eigen panden en dat van hun klanten (bijlage 5 rol energie monitoring). Alleen de nieuwe slimme meters kunnen worden gekoppeld aan de software van Metsens. De analoge meters worden geleidelijk vervangen door slimme meters (VEH, 2015). Dat betekent een toename aan slimme meters waardoor de potentiële markt in het vastgoedsegment groeit.

De EMS wordt door veel vastgoedbeheerders gebruik als verantwoording naar de overheid en derden. Deze verantwoordingsplicht kan worden gezien als kans, omdat Metsens de oplossing biedt in de presentatie en inzicht geeft in energieverbruik naar derden (bijlage 5 duurzaamheid organisatie).

Kansen	Bedreigingen
– <i>Toename slimme meters (VS)</i> – <i>Verantwoording overheid en derden (VS)</i>	–

6.3 Invulling SWOT

Naar aanleiding van de interne en externe analyse zijn de belangrijkste punten genomen als invulling van het SWOT model (zie figuur 15).



Figuur 15 WSOT analyse

6.4 Confrontatiematrix

In de vorige paragraaf zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in een SWOT matrix gezet. Deze is vervolgens uitgewerkt in een confrontatiematrix (zie figuur 16).

Confrontatiematrix

Legenda:

- Zeer negatief verband
- Negatief verband
- +/- Neutraal verband
- + Positief verband
- ++ Zeer positief verband

	Kansen								Bedreigingen		
	K1 Afspraken klimaatop Parijs (VS)	K2 Verandering woningwet (VS)	K3 Toename behoefte energiemonitoring (VS)	K4 Schaarste fossiele brandstoffen (VS)	K5 Technische ontwikkelingen i.c.m. kostenbesparing (VS)	K6 Toename belang MVO (VS)	K7 Toename slimme meters (VS)	K8 Verantwoording aan overheid en derden (VS)	B1 Focus Prijs (VS)	B2 Grote mate van concurrentie (VS)	B3 Levering totaaloplossing concurrentie (VA)
Sterktes											
S1 Overname Enexis Fudura (VS)	+/-	+/-	+/-	+/-	++	+/-	++	+/-	+/-	+/-	+/-
S2 Maatwerk (VS)	+/-	+	+	+/-	+/-	+/-	+	+	-	+/-	++
S3 Groei en samenwerking met de klant (VS)	+	+/-	+	+	+	+	++	+	-	+	++
S4 Verkoopapparaat adviesbedrijven (VA)	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+	+	+/-	+/-	++
S5 Toepasbare energie modules (VS)	+/-	+	++	+/-	+/-	+	++	+	-	+/-	++
Zwaktes											
Z1 Ontbreken verkoopafdeling (VS)	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	+/-
Z2 Gedecentraliseerde ICT afdeling (VA)	+/-	+/-	-	+/-	+/-	-	-	+/-	+/-	+/-	-
Z3 Gebrek systemen orderverwerking (VA)	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Z4 Hoge verkoopprijs (VS)	+/-	+/-	-	+/-	+	+/-	+/-	+/-	-	-	+/-

Figuur 16 Confrontatiematrix Metsens

Strategisch overwegingen

De probleemstelling luidt: Hoe kan Metsens de stagnerende groei in het vastgoedsegment omzetten naar daadwerkelijke groeicijfers? Uit de interne en externe analyse zijn bepaalde punten naar voren gekomen die samen de SWOT hebben gevormd, die vervolgens zijn uitgezet tegen elkaar in de confrontatiematrix. Hieruit zijn enkele ontwikkelingen naar voren gekomen die mogelijk een invloed hebben op de probleemstelling. Deze ontwikkelingen dienen als basis voor de aanbevelingen aan Metsens. De strategische overwegingen worden per aanbeveling toegelicht. De strategische overweging zal als basis dienen voor het vormen van de aanbevelingen aan Metsens.



7 Aanbevelingen

In het hoofdstuk aanbevelingen wordt een advies opgesteld aan Metsens, naar aanleiding van de interne en externe analyse. Daaruit zijn bepaalde sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen naar voren gekomen waar Metsens rekening mee dient te houden voor de toekomst. De aanbevelingen zijn voortgekomen uit de confrontatiematrix en de strategische overwegingen. De aanbevelingen zijn wederom verdeeld in vastgoedsegment (VS) gerelateerde aspecten en voorwaardelijk aspecten (VA) die moeten veranderen binnen de organisatie om daadwerkelijk een groei te kunnen realiseren.

VS: Integratie klanten Fudura (S1, K5, K7)

De overname van Enexis Fudura heeft ertoe geleid dat er in potentie een grote groep klanten kunnen worden geïntegreerd met de Metsens software. Metsens kan ervoor kiezen om ondanks de overname eigen verkoopactiviteiten op de te zetten. Dit leidt echter tot een stijging van de kosten en dubbele verkoopinspanning met de verkoopafdeling van Fudura. Om deze reden wordt Metsens geadviseerd de verkooporganisatie van Fudura te benutten. Metsens dient zich vooral te focussen op de ontwikkeling en innovatie van de software. Hierdoor kunnen zij met de software voorblijven op de concurrentie. De energie monitoring software is voor een Fudura een extensie van het huidige productaanbod, dat slimme meters zijn. Metsens kan hierop een extra dienst verlenen waardoor Fudura ten opzichte van de concurrentie een beter en goedkoper productaanbod heeft. De technische ontwikkeling tot meer slimme meters die de analoge meters vervangen. Het aandeel klanten voortgekomen uit de integratie met Fudura zal ongeveer 65% van de business bedragen. Voor deze groep dient een template van de software gemaakt te worden in stijl van Fudura, aangezien het een additionele service is van Fudura. Maatwerk dient toegepast te worden bij de grootste klanten van Metsens en Fudura. Hierin moet een keuze gemaakt worden. De totale business gericht op maatwerk bij klanten dient 15% te zijn. Dit houdt in dat een unieke module wordt ontwikkeld voor een specifieke behoefte van een grote partij. Tot slot dient 20% van de business gefocust te worden op eigen projecten. Deze projecten zijn gericht op de energie adviesbureaus, meetbedrijven en woningbouwcorporaties. Deze partijen hebben behoefte aan specifieke modules die door Metsens worden ontwikkeld.

VS: Verkooporganisatie Fudura (Z1, B1, B2)

Uit de interne analyse is naar voren gekomen dat Metsens op het moment niet veel doet aan verkoop. Met uitzondering van het ontbijt van de duurzaamheid, wordt er nagenoeg niets gedaan aan acquisitie. Metsens kan ervoor kiezen een eigen verkoopafdeling op te zetten. Hiervoor dienen verschillende verkopers aangenomen te worden, wat leidt tot een stijging van de kosten. Dit wordt Metsens afgeraden te doen. Het wordt Metsens geadviseerd gebruik te maken van de verkooporganisatie van Fudura. De reden hiervan is dat hierdoor de kosten en daarmee de verkoopprijs gereduceerd kunnen worden. Het gebruiken van de verkooporganisatie van Fudura is mede door de grote mate van concurrentie een pluspunt. Wel dient Metsens richting de adviesbedrijven en maatwerk klanten een accountmanager aan te nemen. Alle taken van Iben van Paridon, omtrent de bedrijfsvoering, komen in het geding door de toenemende aantal klanten en maatwerk projecten. De accountmanager zal verantwoordelijk zijn voor de acquisitie van de adviesbedrijven (zie aanbeveling handhaving adviespartijen) en het relatiebeheer van grote maatwerk klanten. Het vastgoedsegment zal via de Fudura verkopers worden benaderd bij aanschaf van nieuwe slimme meters.

VS: Aanpassing prijs (Z4, B1, B2)

Uit extern onderzoek is gebleken dat, in de laatste fase van de tactische inkoop, de prijs de doorslaggevende factor is. Nadat alle functionaliteiten en modules van verschillende aanbieders zijn vergeleken, wordt de uiteindelijke keuze gemaakt op het gebied van prijs. Uit de concurrentieanalyse is gebleken dat Metsens een relatief hoge prijszetting hanteert. Nu Metsens onderdeel is van meetbedrijf Fudura kan het de klanten van elkaar integreren. Het doen van acquisitie bij vele partijen is in deze niet noodzakelijk omdat ze al klant zijn van Fudura. Deze klanten zijn al in het bezit van de slimme Fudura meters. Wat Fudura het beste kan doen is de software verkopen in combinatie met de slimme



meters. Ieder jaar betaalt de gebruiker een prijs voor het hebben van een slimme meter. Fudura dient de software te gaan leveren in combinatie met gratis software, waardoor zij een beter aanbod hebben in vergelijking met andere meetbedrijven. Metsens kan hierdoor in potentie de gehele klantendatabase linken aan Metsens software. Als een dermate groot klantenbestand gelinkt gaat worden aan de EMS dan kan de huidige prijszetting naar verwachting niet gehandhaafd worden. Metsens wordt geadviseerd de prijs van EMS geleidelijk te verlagen naar een prijs in de range van €3 en €5. Hierdoor is het voor Fudura aantrekkelijk om de combinatie te gaan verkopen. Voor de klanten in het adviessegment zal de prijsstelling van Fudura leidend zijn. Mocht de prijsdaling geen doorgang vinden dan zal naar verwachting interne weerstand ontstaan voor het integreren van de Fudura klanten. De prijsreductie zal in fasen moeten worden doorgevoerd. Een prijsdaling wordt geaccepteerd, maar een prijsstijging niet. Daarom is het belangrijk dat het effect en de reacties op de prijsdaling continu gemonitord wordt.

VS: Maatwerk leveren (S3, S5, B3)

De huidige dienstverlening van Metsens is vooral gericht op samenwerking in de vorm van maatwerk. Door de overname van Enexis Fudura is het voor Metsens niet realistisch om voor alle klanten maatwerk te leveren. Grote klanten hebben de behoefte aan aangepaste software dat van toepassing is op hun bedrijfsvoering. Voor behoud van deze klanten wordt Metsens geadviseerd maatwerk toe te passen, gelet op de levering van een totaaloplossing door de concurrentie. Het aandeel maatwerk klanten zal 15% bedragen van de totale business en zal worden gericht op de grootste klanten van Fudura en Metsens in het vastgoedsegment. Maatwerk is ten slotte arbeidsintensief waardoor keuze gemaakt moeten worden. De keuze dient gebaseerd te worden op de het huidige aantal meters en het groeipotentieel van desbetreffende klant.

VA: Centraliseren ICT--afdeling (S5, K3, K8 en Z2, K7, B3)

Als gevolg van aanbeveling voor gebruik van verkooporganisatie Fudura, wordt geadviseerd de focus te leggen op de software ontwikkeling van Oursens. Het vastgoedsegment biedt diverse kansen waarbij toepasbare energiemodules een grote rol bij spelen. Om aantrekkelijker te worden in dit segment. Voorwaarde daarvoor is dat de ICT afdeling wordt gecentraliseerd in Leiden. Uit intern onderzoek is naar voren gekomen dat de gedecentraliseerde ICT-afdeling voor inefficiëntie zorgt. Gelet op de overname van Enexis Fudura kan de omzet in potentie stijgen door de integratie van Fudura klanten met de software van Metsens. Nu Metsens onderdeel is van een grote organisatie, is het van belang dat de software qua ontwikkeling voorblijft op de concurrentie. Om efficiënt en effectief te kunnen blijven opereren dient Metsens de ICT-afdeling naar in Leiden te centraliseren. Op deze locatie kan Metsens werken aan de R&D van de software voor het vastgoedsegment. De taken dienen in een geleidelijk proces overgedragen te worden naar de vestiging in Leiden. De vestiging in Groningen zal de komende tijd nog wel gehandhaafd moeten blijven. In Groningen zal het personeel niet verder groeien. Bij uitbreiding van het personeel in Leiden is het noodzakelijk om meer werkplekken te creëren. Gelet op de huidige grootte van het kantoor, zal Metsens een nieuwe pand moeten zoeken waar meer personeel in gehuisvest kan worden. Om de groei in ICT te kunnen realiseren wordt Metsens geadviseerd nieuw personeel te werven. Dit kan gerealiseerd worden door middel van een uitzendbureau of het eigen netwerk van Iben van Paridon.

VA: Handhaving adviespartijen (S3, K8, B3 en S4, B3)

Uit de concurrentieanalyse blijkt dat verschillende concurrenten een totaaloplossing bieden in de vorm van EMS en advies. Bedrijven blijken vaak de behoefte te hebben aan het uitbesteden van totale energiemangement. Fudura kan net zoals meetbedrijf Innax een eigen energie adviestak opzetten binnen de huidige bedrijfsvoering. Het wordt echter geadviseerd om dit niet te doen, gelet op de hoeveelheid adviespartners dat Metsens nu heeft. De adviespartijen hebben een eigen verkoopapparaat waar Metsens gebruik van kan maken. Een eigen adviestak van Fudura zou niet te beconcurreren zijn voor de huidige adviespartijen. Metsens wordt geadviseerd de huidige adviespartijen te handhaven door middel van een whitelabel. Een whitelabel betekent dat de software



aanpasbaar is naar de huisstijl van de adviespartijen zodat zij een eigen product kunnen leveren aan hun klanten. Indirect krijgt Metsens hiervoor betaald.

Voor de integratie van Fudura klanten, met de Metsens software, dient een nieuwe template gemaakt te worden. Fudura dient gratis software te leveren bij de slimme meters en moet daarom ook een eigen huisstijl hebben in de EMS. Dit om verwarring bij klanten in het vastgoedsegment te voorkomen. Daarom moet de naam en logo van Fudura terugkomen in de weergave van de EMS.

8 Commerciële richting

Aan de hand van de aanbevelingen wordt een implementatieplan opgesteld. Hoofdstuk 8, 9 en 10 bieden handvaten voor Metsens om de aanbevelingen op een succesvolle manier te implementeren

8.1 Verkoopvisie

Sinds Metsens is overgenomen door Enexis Fudura in februari 2016 is de verkoopvisie veranderd. Voorheen organiseerde Metsens het 'Ontbijt van de Duurzaamheid' waarvandaan leads werden gegenereerd. Klanten kwamen vooral door mond-tot-mondreclame bij Metsens. In de afgelopen jaren is gebleken dat de adviespartijen zorgen voor een gestage groei van de omzet. Nu Metsens onderdeel is van meetbedrijf Fudura kan het de klanten van hen linken aan de Oursens. Dit is puur een technische koppeling waarbij geen acquisitie komt kijken. De levering van gratis software zorgt ervoor dat de waarde van de slimme meters van Fudura toeneemt. Een win-winsituatie. Het aandeel van de totale business zal rond de 65% zijn (figuur 17).

Metsens wordt geadviseerd de nieuwe verkoopvisie op verschillende gebieden te focussen. De huidige eigen projecten van het vaste klantenbestand (energie adviesbureaus, meetbedrijven en woningcorporaties) dienen gehandhaafd te blijven. Het aandeel eigen projecten zal ongeveer 20% bedragen van de totale business bedragen. Omdat Fudura geadviseerd wordt geen additionele adviesdiensten te leveren, zal Metsens de huidige energie adviesbureaus handhaven. Mocht Metsens grotere partijen aan zich willen binden in het vastgoedsegment, dan dient het maatwerk projecten aan te gaan bieden. Maatwerk is arbeidsintensief waardoor een keuze gemaakt moet worden tussen verschillende bedrijven. De focus ligt dan op de grotere partijen. Dit wordt ongeveer 15% van de business. De doelgroep segmentatie zal op deze verdeling gebaseerd zijn.

Mijn Fudura

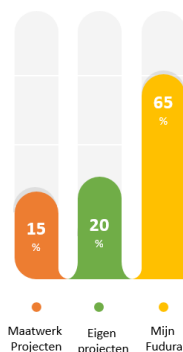
65%

Maatwerk Projecten

15%

Eigen projecten

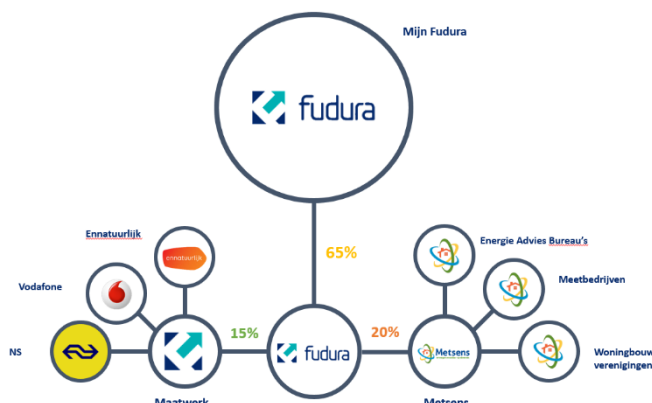
20%



Figuur 17 Omzetverdeling toekomstsituatie

8.2 Doelgroep segmentatie

Uit de verkoopvisie is een verdeling van focusgroepen gekomen. De doelgroep zal business to business blijven in verband met de meerwaarde van energie monitoring op meerdere locaties. De klanten van Fudura dienen met de EMS van Metsens gekoppeld te worden. Dit is een breed scala aan bedrijven dat meerdere panden in bezit of in eigendom heeft. De integratie zal 65% van de totale business in beslag nemen. De maatwerk projecten worden gericht op de grootste klanten van Fudura. De doelgroep voor de maatwerk projecten zijn grote bedrijven in het vastgoedsegment met een omzetaandeel van ten minste 5% van de totale business. Deze groep klanten



Figuur 18 Doelgroep segmentatie incl. omzetverdeling



hebben een dermate gecompliceerd probleem dat alleen opgelost kan worden middels maatwerk. Tot slot worden de eigen projecten behouden. De huidige klanten zijn de energie adviesbureaus en de (kleine) meetbedrijven. De eigen projecten hebben een aandeel van 20% van de totale business. Daarnaast is uit de 'marktdefinitie en analyse' naar voren gekomen dat woningbouwverenigingen in potentie een kans zijn voor Metsens, gelet op de verandering van de woningwet. In figuur 18 is een weergave te zien van de verdeling van de business. 80% van de business zal in de toekomst worden gefocust op het vastgoedsegment, omdat daar op korte termijn veel te halen valt in de vorm van groei in gekoppelde slimme meters. Verdere groeicijfers zijn gegeven in het financiële verantwoording.

8.3 Verkoopstrategie

Bij het bepalen van de verkoopstrategie zijn de generieke concurrentiestrategieën van Porter gebruikt. Voor de verschillende segmenten wordt een passende strategie bepaald.

Het grootste segment bestaat uit het vastgoedbeheer van klanten die zijn voortgekomen uit de integratie met Fudura. Voor dit segment is de lagekostenstrategie gekozen. Door de overname kan Fudura tegen relatief lage kosten extra additionele software leveren, waardoor zij een concurrentievoordeel verkrijgen. Het doel hiervan is om de klanten te overtuigen om voor Fudura te kiezen omdat de gratis software erbij wordt geleverd. De prijs voor de software zal Intern worden verrekend. De aanbeveling hierin is dat Metsens de kosten verlaagd naar een prijs in de range van €3 en €5. De prijsdaling dient in fasen te verlopen (zie 12.3 groeiprognoze). De reden hiervan is dat een prijsdaling wordt geaccepteerd, maar een prijsstijging niet. Monitoring van de prijselasticiteit is in deze situatie van essentieel belang. Een prijsdaling moet ten slotte tot een stijging van de vraag opleveren.

Met het onderdeel maatwerk worden de grootste klanten van Fudura en Metsens in het vastgoedsegment bediend. Voor dit segment is gekozen voor een focusstrategie gericht op differentiatie. Met deze strategie wordt geconcurrereerd in een niche. Het standaard productaanbod in de vorm van modules wordt in dit segment als uitgangspunt gebruikt. In samenwerking met de klant wordt vervolgens gewerkt aan een maatwerk oplossing voor specifieke behoeften. Het doel is om toepasbare modules te ontwikkelen die specifiek van toepassing zijn bij een bepaalde klant.

Het huidige klantenbestand van Metsens wordt in de nieuwe situatie gehandhaafd. Voor deze segmenten wordt een lagekostenstrategie gebruikt. Uit onderzoek is gebleken dat prijs de doorslaggevende factor is bij de aankoop van EMS. Voor dit segment is het prijsniveau voor Fudura leidend. De kosten voor Oursens zal daarom ook in de prijsrange van 3-5 euro liggen. Vervolgens dient er gestuurd te worden op kruislingse verkoop van de slimme meters van Fudura. Op deze manier kan de klant de EMS van Metsens goedkoper aanschaffen (gratis in combinatie met Fudura meters).

8.4 Product/markt combinatie

De software Oursens zal voornamelijk door Fudura verkocht worden in combinatie met slimme meters in het vastgoedsegment (verkoopscenario 3). Daarnaast is het mogelijk voor bedrijven de software aan te schaffen in combinatie met advies van energie adviesbedrijven (verkoopssituatie 1 en 2). In de laatste situatie zal de verkoop verlopen via de energie adviesbedrijven. Het product is in beide verkoopscenario's gelijk.

8.5 Whitelabel

Het product Oursens is op het moment nog compleet in de Metsens stijl. In de portal is het logo van Metsens nog zichtbaar aanwezig. Gelet op de overname met Enexis Fudura, met daaraan gekoppeld de integratie van Fudura klanten, dient Metsens de EMS in de huisstijl van Fudura te maken. Dit om verwarring bij de klanten in het vastgoedsegment te voorkomen.

Het advies is daarom om het product een whitelabel te geven. De software van Metsens dient in verschillende formats weer te geven zijn. Om te beginnen dient Metsens de EMS compleet in Fudura stijl op te leveren, gelet op de integratie van de Fudura klanten. Het doel hiervan is om verwarring bij

klanten te voorkomen. De software wordt gratis geleverd bij de slimme meters en moet daarom dan ook van Fudura zijn.

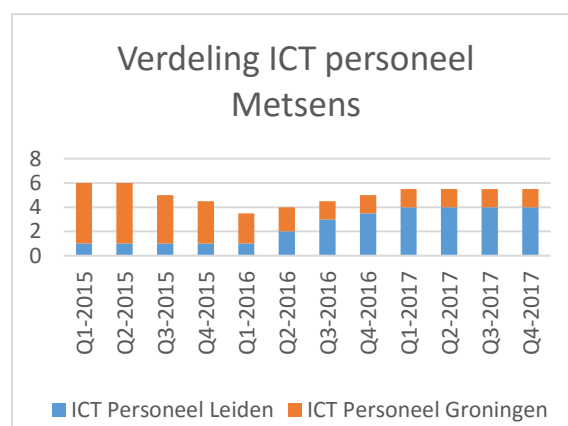
Na verloop van tijd bestaat de mogelijkheid dat het merk van Metsens komt te vervallen. De naamsbekendheid van Fudura ligt op een hoger niveau en zal via dit bedrijf tegen een lagere prijs worden aangeboden. De groei in het vastgoedsegment wordt ten slotte voornamelijk gerealiseerd door Fudura.

9 Commerciële organisatie

In hoofdstuk commerciële organisatie wordt een implementatie geschreven voor de interne processen naar aanleiding van de aanbevelingen. De bijbehorende werkzaamheden zijn verder uitgewerkt in het dynamisch actieplan.

9.1 Centralisatie

De decentrale vestiging in Groningen zorgt voor een moeizame communicatie met Leiden. Met dank aan de hoge mate van zelfstandigheid van het personeel in Groningen kan Metsens de ICT-afdeling daar handhaven. De overname van Enexis Fudura biedt Metsens kansen. Door de integratie van de Fudura klanten en de nieuwe maatwerkprojecten kan in potentie flink gegroeid worden in het vastgoedsegment. De bijkomende werkzaamheden moeten op een goede en foutloze manier worden uitgevoerd om een succesvolle integratie met de klanten van Fudura in het vastgoedsegment te kunnen realiseren. Communicatie en samenwerking zijn de sleutelementen die leiden tot een succesvolle integratie met Fudura. Om dit te kunnen realiseren is het van belang de ICT-afdeling in Leiden te laten groeien door het aannemen van extra personeel.



Figuur 19 verdeling ICT personeel Metsens

Alle medewerkers in Groningen werken op basis van een ZZP-contract. Naast Metsens hebben zij diverse opdrachten van andere opdrachtgevers. Metsens kan hierdoor niet te allen tijde beroep doen op deze medewerkers. Daarom zal Metsens het ICT-personeel moeten uitbreiden in Leiden (zie figuur 19). Het aantal medewerkers in Groningen zal de komende tijd op een stabiel niveau blijven. Uiteindelijk zal de ICT-afdeling in Groningen komen te vervallen als een stabiele basis aan personeel in Leiden is gelegd. Gelet op de samenwerking met Fudura dienen te communicatie lijnen kort te zijn. Dit alles om een goede samenwerking en integratie met Fudura tot stand te kunnen brengen.

9.2 Structuur

Door de centralisatie van Metsens verandert de structuur in vergelijking met de oude situatie. Een nieuwe ICT-afdeling in Leiden dient gedurende een half jaar te zijn voltooid. De senior engineers zullen in dienst blijven en aansturing geven vanuit Groningen. Na verloop van tijd gaat het ICT-personeel uit Leiden promoveren tot senior engineer. Voor de komende periode zal het organogram over het algemeen niet afwijkend zijn. Naar aanleiding van de aanbeveling omtrent het in dienst nemen van een account manager (verkoop), wordt een extra schakel toegevoegd aan het organogram. Deze relatiesmanager rapporteert direct aan Iben van Paridon. Will van Paridon is met de overname uit dienst getreden. In het organogram hiernaast is de opbouw van Metsens te zien zoals gepland na Q2 in 2016 (zie figuur 20).



Figuur 20 Organogram 2016

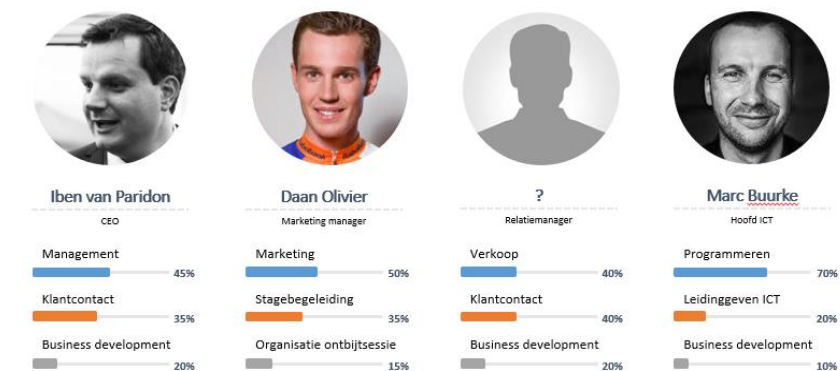
9.3 Cultuur

De cultuur bij Metsens dient te veranderen. Voor de overname was Metsens vooral gericht op innovatie en het handhaven van klanten. Na de overname zal Metsens zich meer moeten gaan richten op de verkoop van de software en het leveren van maatwerk voor grote klanten. Binnen het team bij Metsens dient dat besef door te dringen. Mocht Metsens een flinke groei doormaken zal het hele team het drukker krijgen met vragen van klanten en problemen met de software. Snelle reacties in de eerste lijn zijn noodzakelijk voor het leveren van een goede service. Tevens zal door de centralisatie de communicatie gemakkelijker en sneller verlopen. De werkwijze is hierdoor meer gericht zijn op samenwerking. Tevens zal in de nieuwe situatie de focus meer komen te liggen op de ontwikkeling van toepasbare modules voor het vastgoedsegment. Daarnaast dienen klanten uit dit segment gekoppeld te worden aan Oursens. Dit moet vlot verlopen om op korte termijn een groei te realiseren.

9.4 Rol en taken van relatiemanager

Metsens wordt aanbevolen een extra medewerker in dienst te nemen om de verkoop en relatiemanagement in het vastgoedsegment uit handen te nemen van Iben van Paridon. De rol van de relatiemanager is dat hij dient als eerstelijnscontact voor grote vastgoedklanten. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor het onderhouden van de relatie met de vastgoedklanten en brengt hij vroegtijdig problemen in kaart (zie figuur 21). De integratie van Fudura klanten speelt een grote rol in de dagelijkse werkzaamheden. De relatiemanager dient als ondersteuning aan de verkoopafdeling van Fudura. Gezamenlijk met de salesmanager van Fudura wordt acquisitie gedaan bij grote potentiële vastgoedklanten.

De relatiemanager is noodzakelijk omdat het aantal klanten te groot wordt. Tot slot gaat de relatiemanager met Iben van Paridon en Marc Buurke de business development op zich nemen. Gelet op de hoge mate van klantcontact kan de relatiemanager een goede inschatting maken in de wensen en behoefte van de klanten in het vastgoedsegment. Hierdoor kunnen specifieke modules worden ontwikkeld om verdere groei in dit segment te kunnen realiseren.



Figuur 21 Takenpakketten

9.5 Werving en selectie

Metsens dient, gelet op de overname van Enexis Fudura, uit te breiden in personeel. Allereerst is het noodzakelijk om iemand aan te nemen voor de verkoopafdeling. Deze persoon heeft als taak de verkopers van Fudura te ondersteunen. Daarnaast gaat deze persoon dienen als relatiemanager van bestaande grote klanten. De klant moet een centraal aanspreekpunt hebben binnen de organisatie.

De aanbeveling aan Metsens is om de ICT-afdeling te centraliseren in Leiden. Hiervoor moeten nieuwe ICT-medewerkers aangenomen worden die de werknemers uit Groningen zullen gaan vervangen. De werving zal worden gedaan door Iben van Paridon. Hiervoor moet een vacature geschreven worden die zal worden gemaakt door Daan Olivier. De overgang van Groningen naar Leiden dient gestaag te verlopen, zodat nieuw personeel de software eigen kan maken. Hierbij is het belangrijk dat Marc Buurke het nieuwe personeel ondersteunt bij het inwerken bij Metsens. Daarnaast is het van belang dat een vloeiende integratie met vastgoedklanten wordt gerealiseerd. Hiervoor is een goed werkende ICT-afdeling noodzakelijk. Zonder deze afdeling kan geen groei worden gerealiseerd.

10 Commerciële operatie en sturing

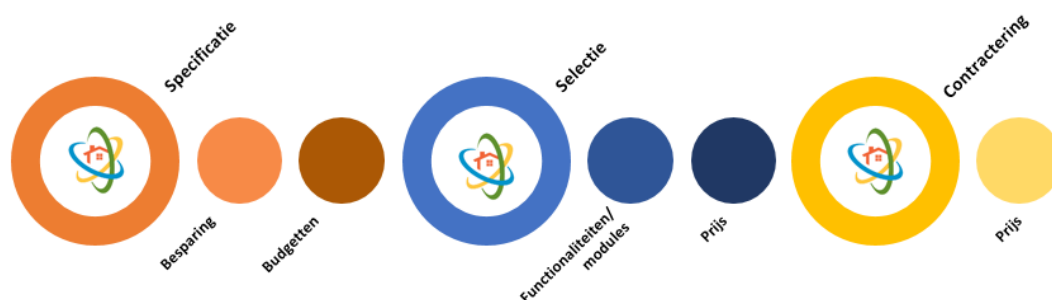
In dit hoofdstuk wordt een advies gedaan omtrent het nieuwe verkoopproces en de commerciële sturing. Tot slot is er een inventarisatie gemaakt omtrent mogelijke weerstand binnen de organisatie op het gebied van de aanbevelingen.

10.1 Verkoopproces

Een eenduidig verkoopproces is noodzakelijk om alle betrokkenen in dit proces op één lijn te krijgen. In deze paragraaf wordt een verkoopproces beschreven zoals het zal moeten worden uitgevoerd door Metsens en Fudura. Oursens zal voornamelijk worden verkocht in combinatie met de slimme meters van Fudura. De grote potentiële klanten (met 50+ slimme meters) zullen worden benaderd door zowel Fudura als de accountmanager van Metsens. De reden hiervan is dat door middel van specifiek toepasbare modules van de EMS de klanten kunnen worden overtuigd van de toegevoegde waarde van energie monitoring van Metsens. De combinatie van slimme meters van Fudura en de gratis software van Metsens, is voor de potentiële klant aantrekkelijk. De invulling van het verkoopproces is gebaseerd op het eerder uitgewerkte inkoopproces en DMU van de organisatie.

Inkoopproces

In de afnemersanalyse zijn de verschillende huidige en potentiële klanten bevraagd over de inkoopfunctie en DMU binnen de organisatie. Hieruit zijn verschillende belangrijke aspecten naar voren gekomen die in iedere fase van de inkoopfunctie belangrijk zijn (zie figuur 22).



Figuur 22 Inkoopfunctie en overtuigingen

In de specificatiefase dient Metsens de potentiële klant kennis te laten maken met de toegevoegde waarde van de producten voor de organisatie. Met behulp van de klantendatabase, dat Iben van Paridon heeft opgesteld naar aanleiding van de Provada vastgoedbeurs, kunnen klanten uit het bestuur en directie worden benaderd. De voornaamste communicatie moet gericht zijn op de toegevoegde waarde van energie monitoring en de daaruit voortkomende besparingen. Daarnaast dient gecommuniceerd te worden dat Metsens in samenwerking tot een passend aanbod komt dat past binnen het budget van de klant. Hierin is aanwezigheid op vastgoedbeurzen een noodzaak. Op de beurs van Provada komen veel potentiële klanten, waar Metsens zichzelf kan verkopen. Het is raadzaam om in samenspraak met Fudura, kruislinkse verkoop te stimuleren. Daarom dienen beide partijen afspraken te maken over de onderlinge samenwerking en verkoop van Oursens.

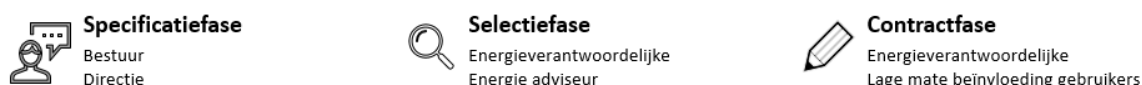
In de selectiefase dienen Metsens en Fudura op bezoek te gaan bij de klant om de verschillende functionaliteiten en modules door te spreken. Daarnaast zal de verkoper van Fudura haar slimme meters verkoper. De modules die Metsens op dit moment heeft zijn uniek ten opzichte van de concurrentie, omdat deze speciaal zijn gemaakt voor verschillende groepen afnemers. Een voorbeeld hiervan is de GRESB en de Breeam, die geschikt zijn voor de vastgoedbeheerders en de adviesbedrijven. De verkopende partij dient vooral te sturen op de noodzaak van energie monitoring en de toegevoegde waarde voor de organisatie. De toegevoegde waarde zit hem dan vooral in het maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bijkomende energie besparingen die als gevolg van het energie monitoren kunnen worden gerealiseerd. Tot slot behoort de verkoper te focussen op de

prijs. De software zal gratis worden geleverd in combinatie met de slimme meters van Fudura. Uit de interviews is gebleken dat verschillende bedrijven energiemeters afnemen van een meetbedrijf en daarnaast externe partijen hebben die de energie monitoring voor rekening nemen. Door deze spreiding ontstaan relatief hoge kosten in vergelijking met de gratis software van Metsens in combinatie met de Fudura meters.

In de selectiefase wordt de EMS leverancier met de beste functionaliteiten en prijs gekozen. In de contractfase speelt het aspect prijs de doorslaggevende rol. Nadat de functionaliteiten van verschillende afnemers met elkaar zijn vergeleken, zal de partij met de beste prijs de uiteindelijke opdracht krijgen.

DMU

De ingevulde inkoopfunctie laat zien welke aspecten belangrijk zijn in de communicatie naar de klant toe. Het is hierin noodzakelijk dat de communicatie op de juiste personen zijn gericht. In het interview is gevraagd welke partijen inspraak hebben in welke fase. In de afnemersanalyse zijn de verschillende fasen besproken. In figuur 23 zijn de verschillende DMU's van de organisatie verdeeld over de fasen.



Figuur 23 DMU inkoopfunctie

In de specificatiefase dient de verkoper in contact te komen met een persoon uit het bestuur of directie (zie figuur 23). Dit zal voornamelijk plaatsvinden door middel van telefonische acquisitie. Daarnaast zal Metsens met klanten in contact kunnen komen op vastgoedbeurzen zoals de Provada beurs. Hier dient Metsens actief klanten aan te spreken en te vertellen over de toegevoegde waarde van energie monitoring voor hun organisatie.

In de selectiefase wordt Metsens benaderd om een aanbod neer te leggen. Hierin is het belangrijk dat een afspraak wordt gemaakt met de klant. Hierdoor krijgt de klant een gevoel dat Metsens bereid is met hen te groeien en samen te werken. Fudura kan tijdens dit eerste gesprek meegaan om op die manier de slimme meters te verkopen. In de selectiefase speelt zowel de energieverantwoordelijke als de energie adviseur een prominente rol. De afspraak dient daarom ook met deze personen gemaakt te worden.

In de contractfase dient contact te worden onderhouden met de energieverantwoordelijke. Deze persoon gaat ten slotte over de uiteindelijke keuze van EMS-leverancier. Tussen de selectiefase en contractfase dient de verkoper telefonisch contact te onderhouden met de inkopende partij. De uiteindelijke deal wordt door Fudura gemaakt en zal intern een prijs betalen voor de EMS van Metsens. Mocht de klant alleen de software willen aanschaffen dan gaat de verrekening via Metsens.

10.2 Verkoopgesprek

In de selectiefase wordt een gesprek met de potentiële klant gemaakt. Dit gesprek is van cruciaal belang voor het binnenhalen van desbetreffende klant. Daarom dient de verkoper van Metsens zich goed voor te bereiden op dit gesprek. Voorafgaand aan het gesprek moeten doelstellingen gemaakt worden. De doelstellingen voor het bezoeken van een nieuwe klanten zijn:

- ❖ Een goed gevoel achterlaten bij klant over Metsens
- ❖ Informatie verzamelen over de wensen en behoefte van de klant omtrent energie monitoring en welke aspecten de klant daarin belangrijk vindt
- ❖ Nieuwe afspraak voor vervolgesprek.

In de voorbereidingsfase dient de verkoper na te denken over open vragen die hij kan stellen om de wensen en behoeften van de klant in kaart te brengen. Door het stellen van open vragen creëer je een situatie waarin de inkopende partij toelichting geeft bij zijn antwoorden. Daarnaast dient informatie



ingewonnen te worden over de gesprekspartner om op die manier het ijs te kunnen breken tijdens het eerste gesprek.

Bij aanvang van het gesprek zullen beide partijen voor het eerst met elkaar kennis gaan maken. Hierin is het belangrijk dat niet meteen wordt gepraat over zaken maar eerst interesse wordt getoond in elkaar en het bedrijf. De eerste indruk tijdens de kennismaking hierbij is cruciaal. Wanneer je doorgaat naar de volgende fase is niet makkelijk te zeggen. Hierin dient de verkoper aan te voelen wanneer het vertrouwen van de inkopende partij gewonnen is.

Nadat het vertrouwen is gewonnen kan worden overgegaan tot het doorgronden van de behoefte van de klant. Hierin doorgrond de verkopende partij de wensen en behoefte van de klant. Daarnaast is het van belang dat je als verkopende partij inzicht krijgt in de ervaringen van de potentiële klant bij andere partijen. Op deze manier kun je een beter aanbod neerleggen of een vergelijking maken tussen de verschillende aanbieders.

Op basis van de wensen en behoefte kan een aanbod worden neergelegd. Het aanbod is hetzelfde maar de verkoper kan wel bepalen waar hij de nadruk op legt. Stel de klant hecht veel waarde aan de toepasbaarheid van de modules, dan zal de verkoper zich vooral moeten richten op het aanbod in modules. Dit moet de verkoper zelf aanvoelen naar aanleiding van de wensen en behoeften van de klant. Bezwaren van de gesprekspartner dienen te worden weerlegt.

Het gesprek wordt afgesloten met het maken van een nieuwe afspraak voor een vervolgesprek. Een positieve afsluiting hierin is van belang om een vervolg te krijgen van het gesprek. Na het gesprek zal een rapportage gemaakt worden, om op die manier de gesprekstechnieken te optimaliseren.

10.3 Bezoekrapportage

De bezoekrapportage dient als informatiebron voor Metsens om verbeteringen in de software door te voeren. Naar aanleiding van het gesprek kunnen enkele bezwaren naar voren zijn gekomen waar Metsens niet op berekend was. Ook kan de klant specifieke wensen en behoeften hebben die niet behoren tot de functionaliteiten van de software. Als gevolg van de rapportage kunnen deze aspecten in kaart worden gebracht. Mochten meerdere klanten een overeenkomende behoefte hebben kan Metsens deze alsnog implementeren in de software. De bezoekrapportage dient gedeeld te worden met Fudura om overlapping van communicatie te voorkomen.

10.4 Verkooprapportage

Uit intern onderzoek is naar voren gekomen dat er geen systemen zijn omtrent verkooprapportage. Met de overname van Enexis Fudura kan Metsens in potentie groeien. Daarom is het van belang dat verkopen worden verzameld in een database. Dit dient mede als verantwoording naar Fudura. Metsens wordt geadviseerd met behulp van de eigen ICT-afdeling een programma te bouwen waarin de klanten staan inclusief alle bijkomende informatie over locatie, meternummers (EAN-nummers), soort meter, etc. Dit programma kan vervolgens worden gelinkt aan het facturatieprogramma, waardoor Metsens de processen automatiseert. Hierdoor ontstaat een minder arbeidsintensief facturatieprogramma. Dit is voorwaarde om een succesvolle integratie te realiseren met het vastgoedsegment.

10.5 Weerstand op de aanbevelingen

De verschillende aanbevelingen die zijn gedaan kunnen tot weerstand leiden binnen de organisatie. Hieronder wordt per aanbeveling een inschatting gemaakt over de mogelijke weerstand binnen de organisatie en wat Iben van Paridon kan doen om deze te neutraliseren.

❖ VS: Integratie klanten Fudura

De integratie van de klanten van Fudura leidt in potentie tot een groei in meters voor Metsens. Dit betekent ook dat meerdere partijen gekoppeld worden aan de Metsens software, waardoor klanten in het adviessegment niet meer een uniek aanbod bieden. Daarnaast is het voor klanten goedkoper



om de software af te nemen van Fudura omdat deze gratis wordt geleverd. In tegenstelling tot de adviesklanten wordt zowel betaald voor de software als voor het advies. De weerstand van energie adviesbedrijven kan worden tegengegaan door de energie adviesbureaus de software ook tegen gereduceerd tarief te laten gebruiken.

❖ VS: Verkooporganisatie Fudura

Het steunen op het verkoopapparaat van Fudura bij de verkoop van EMS van Metsens, kan leiden tot weerstand bij Fudura. Fudura zal bij de verkoop de prijs voor de slimme meters de marge moeten minderen met de kosten voor de EMS van Metsens. Aan de andere kant wordt wel een meerwaarde geboden voor de klant met de extra geleverde software. Iben zal dit op een goede manier moeten communiceren en daar duidelijke afspraken over moeten maken. Aanbeveling omtrent de reductie van de prijs zal hierin ook onderdeel van zijn.

❖ VS: Aanpassing prijs

Het reduceren van de prijs kan in potentie leiden tot weerstand bij partijen die de software afnemen bij Metsens en slimme meters hebben bij een ander meetbedrijf dan Fudura. Hierdoor krijgen zij niet de gratis software (gratis in combinatie met slimme meters) en betalen daardoor een hogere prijs. Deze weerstand kan worden afgenomen door een totaaloplossing te bieden inclusief slimme meters van Fudura. Hierdoor wordt de software gratis en gaan zij er in kosten op vooruit. Mocht dit aanbod worden afgeslagen kan een kleine reductie gegeven worden in prijs. De huidige range ligt tussen de drie en vijf euro, afhankelijk van het aantal meters.

❖ VS: Maatwerk leveren

De keuze voor het leveren van maatwerk voor de grootste klanten van Fudura en Metsens zal over het algemeen niet leiden tot weerstand. Dit is voor alle partijen een substantieel potentieel. Eventueel kan de nieuwe focus op grote maatwerkklijanten leiden tot een afname van samenwerking met de adviespartijen. Voor deze nieuwe situatie dienen heldere afspraken gemaakt te worden met de adviespartijen omtrent samenwerking. De nadruk op het gebied van samenwerking en groei zal komen te liggen bij het vastgoedsegment.

❖ VA: Centraliseren ICT-afdeling

Het centraliseren van ICT-afdeling kan in potentie leiden tot weerstand bij de werknemers in Groningen. Metsens heeft behoefte aan medewerkers die ten alle tijden inzetbaar zijn. Door de ZZP-contracten komt de inzetbaarheid in het geding. In de praktijk blijken de medewerkers in Groningen te werken voor andere opdrachtgevers waardoor de focus voor Metsens afneemt. De groei in ICT-personeel op de locatie in Leiden dient daarom snel doorgevoerd te worden om ontevreden klanten te voorkomen. Iben van Paridon dient het belang van de centralisatie te communiceren naar de medewerkers in Groningen. Door het werk bij alternatieve opdrachtgevers zal de weerstand gering zijn.

❖ VA: Handhaving energie adviespartijen

Met de overname van Enexis Fudura wordt de focus minder gelegd op de energie adviespartijen. De nauwe samenwerking zal in de nieuwe situatie afnemen. De weerstand bij deze groep klanten kan worden beperkt door het whitelabelen van de software, waardoor zij toch hun eigen huisstijl en logo kunnen behouden. Daarnaast zal geen acquisitie gedaan worden naar concurrerende adviespartijen in een bepaalde regio. Dit om een concurrentiebeding te voorkomen.



11 Dynamisch Actieplan

Het dynamische actieplan is opgesteld aan de hand van de verschillende aanbevelingen die zijn gedaan aan Metsens. De aanbevelingen zijn verticaal geplaatst en de verschillende kwartalen zijn horizontaal geplaatst. Het tijdschema voor de actieplanning is te vinden in Bijlage 20. Hieronder wordt de actieplanning nader toegelicht.

De gesprekken omtrent integratie van Fudura klanten zijn begonnen bij de overname van Metsens. In maart en april is de software klaargemaakt voor de integratie door de ICT-afdeling van Fudura en Metsens. De integratie dient eind augustus afgerond te worden zodat Metsens zich kan focussen op de maatwerkklienten. Bij de verschillende stappen is het management van Fudura en Iben van Paridon betrokken. Daarnaast dienen de verschillende ICT-afdelingen met elkaar samen te werken. De verantwoordelijkheid van Fudura ligt bij de directie en bij Metsens is Iben van Paridon verantwoordelijk.

Het centraliseren van de ICT-afdeling dient op korte termijn (halverwege Q2 2016) gerealiseerd te worden, gelet op de potentiële groei voor Metsens. Begin juni gaat er communicatie plaatsvinden omtrent de centralisering. Dit zal worden gedaan door Iben van Paridon met de ICT-afdeling. De vervolgstap is het werven van nieuwe medewerkers. Daan Olivier dient een vacature op te stellen. Iben van Paridon gaat dit vervolgens uitzetten. De werving en selectie dient in samenspraak met de ICT-afdeling in Groningen gedaan te worden. De reden hiervoor is dat zij verstand hebben van de ICT. In dit proces zullen Marc Buurke en Arno Kristiaans worden betrokken. Met de werving dient het personeel in Leiden te groeien en in Groningen te stabiliseren. De afronding dient plaats te vinden aan het einde van Q4 2016.

De overgang naar de verkooporganisatie van Fudura zal eveneens worden gestart halverwege Q2 2016. Voor de overgang dienen gesprekken plaats te vinden met Fudura, om op die manier de verkoopinspanningen op elkaar af te stemmen. Vervolgens dient Daan Olivier een vacature op te stellen die vervolgens zal worden verstuurd na overeenstemming met Iben van Paridon. Iben zal eveneens de werving en selectie doen van de relatie manager. Halverwege Q3 2016 dient Iben van Paridon in gesprek zal gaan met Fudura over de inrichting van de samenwerking op het gebied van verkoop. De afronding hiervan dient plaats te vinden aan het einde van Q3 2016.

Voor het aanpassen van de prijs dient overleg plaats te vinden met Fudura. Deze gesprekken dienen begin Q3 2016 plaats te vinden. De software zal via Fudura verkocht worden en om die reden is samenspraak van belang. Iben van Paridon zal deze gesprekken voeren met de directie van Fudura. Halverwege Q3 2016 dient de eerste prijsaanpassing plaats te vinden. De totale reducering zal in fasen verlopen en tegelijkertijd worden gemonitord. De reducering van de prijs dient door de ICT afdeling te worden verwerkt. De verantwoordelijke hiervoor binnen Metsens is Marc Buurke. Iben van Paridon zal hierop toezien. De reducering van prijs dient eind Q4 te zijn afgerond.

Sinds de overname door Enexis Fudura zal de bedrijfsvoering en focus van Metsens veranderen. Dit heeft direct invloed op de adviespartijen. Om deze reden dient Iben van Paridon in gesprek te gaan met deze partijen om de nieuwe koers te communiceren. Daarnaast zal een overleg plaatsvinden over de toekomst met betrekking tot de samenwerking. De gesprekken zullen plaatsvinden medio Q3 2016. De verantwoordelijke voor de goede communicatie is Iben van Paridon.

Maatwerk leveren zal bij Metsens een meer centrale rol gaan spelen. Om te bepalen wie de toekomstige klanten gaan worden zal Metsens gesprekken gaan voeren met Fudura. Hierbij zal ook een keuze worden gemaakt over op welke klanten maatwerk toegepast gaat worden. De eerste gesprekken zullen hierover plaatsvinden begin Q2 tussen de directie van Fudura en Metsens (Iben van Paridon). Halverwege Q2 2016 dient Iben van Paridon contact op te nemen met de gekozen maatwerkklienten. Begin juni zal vervolgens begonnen worden met het ontwikkelen van de software gericht op de wensen en behoeften van de klant. Dit zal worden aangestuurd door Marc Buurke in samenspraak met Iben van Paridon.



12 Financiële verantwoording

12.1 Kosten/investeringen

In onderstaand overzicht zijn de bijbehorende kosten en investeringen van iedere aanbeveling weergegeven (figuur 24). In de financiën is rekening gehouden met een best- en worst case scenario, die te vinden is in bijlage 21. In bijlage 22 is een toelichting gegeven op de hoofdlijnen van deze begroting.

Reële case								
Integratie Fudura klanten	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	40	€ 60,00	€ 2.400,00			
	Marc Buurke (ICT)	Kosten	10	€ 50,00	€ 500,00			
Aanpassing software	ICT	Investering	240	€ 50,00		€ 12.000,00	3	€ 4.000,00
Opzetten database Fudura klanten	ICT	Investering	180	€ 50,00		€ 9.000,00	3	€ 3.000,00
Overleg intern database	ICT	Kosten	100	€ 50,00	€ 5.000,00			
Evaluatie	ICT	Kosten	42	€ 50,00	€ 2.100,00			
Totaal begroot Integratie Fudura klanten					€ 10.000,00			€ 7.000,00
Centraliseren ICT afdeling	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Communiceren plannen	I. van Paridon (CEO)	Kosten	24	€ 60,00	€ 1.440,00			
Vacatures opstellen	Daan Olivier	Kosten	12	€ 17,50	€ 210,00			
Vacature uitzetten	Daan Olivier	Kosten	10	€ 17,50	€ 175,00			
Werving en selectie	I. van Paridon (CEO)	Kosten	15	€ 60,00	€ 900,00			
Huren extra kantoorruimte	I. van Paridon (CEO)	Kosten			€ 4.200,00			
Aanschaffen inventaris	I. van Paridon (CEO)	Investering				10000	5	€ 2.000,00
Extra personeelskosten	Nieuwe ICT-personeel	Kosten	1100	€ 50,00	€ 55.000,00			
Totaal begroot Centraliseren ICT afdeling					€ 61.925,00			€ 2.000,00
Opzetten verkoopafdeling	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	32	€ 60,00	€ 1.920,00			
Vacatures opstellen	Daan Olivier	Kosten	4	€ 17,50	€ 70,00			
Vacature uitzetten	Daan Olivier	Kosten	3	€ 17,50	€ 52,50			
Werving en selectie	I. van Paridon (CEO)	Kosten	5	€ 60,00	€ 300,00			
Overleg verkoop Fudura	Nieuwe verkoper	Kosten	32	€ 30,00	€ 960,00			
Extra personeelskosten	Nieuwe verkoper	Kosten	960	€ 30,00	€ 28.800,00			
Totaal begroot Opzetten verkoopafdeling					€ 32.102,50			€ -
Aanpassing prijs	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	40	€ 60,00	€ 2.400,00			
Aanpassing prijs	ICT	Kosten	10	€ 50,00	€ 500,00			
Monitoring prijselasticiteit	I. van Paridon (CEO)	Kosten	10	€ 60,00	€ 600,00			
Totaal begroot Aanpassing prijs					€ 3.500,00			€ -
Handhaving adviespartijen	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Presentatie/overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	10	€ 60,00	€ 600,00			
Overleg toekomst klant	I. van Paridon (CEO)	Kosten	80	€ 60,00	€ 4.800,00			
Totaal begroot Handhaving adviespartijen					€ 5.400,00			€ -
Maatwerk leveren	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	24	€ 60,00	€ 1.440,00			
Overleg Fudura	ICT	Kosten	10	€ 50,00	€ 500,00			
Gesprek klant omtrent maatwerk	I. van Paridon (CEO)	Kosten	40	€ 60,00	€ 2.400,00			
Software ontwikkeling maatwerk	ICT	Investering	600	€ 50,00		€ 30.000,00	3	€ 10.000,00
Totaal begroot Maatwerk leveren					€ 4.340,00			€ 10.000,00
Totaal overall / Controlegetal					€ 117.267,50			€ 19.000,00

Figuur 24 Kosten en investeringen Reëel

12.2 Financieel overzicht

Het financieel overzicht geeft chronologisch weer wanneer kosten en investeringen worden geboekt (figuur 25). In het overzicht zijn de kosten en investeringen gesplitst. De juistheid van de kosten en investeringen is na te checken door middel van het controlegetal. In bijlage 21 is het overzicht te vinden van de drie scenario's.



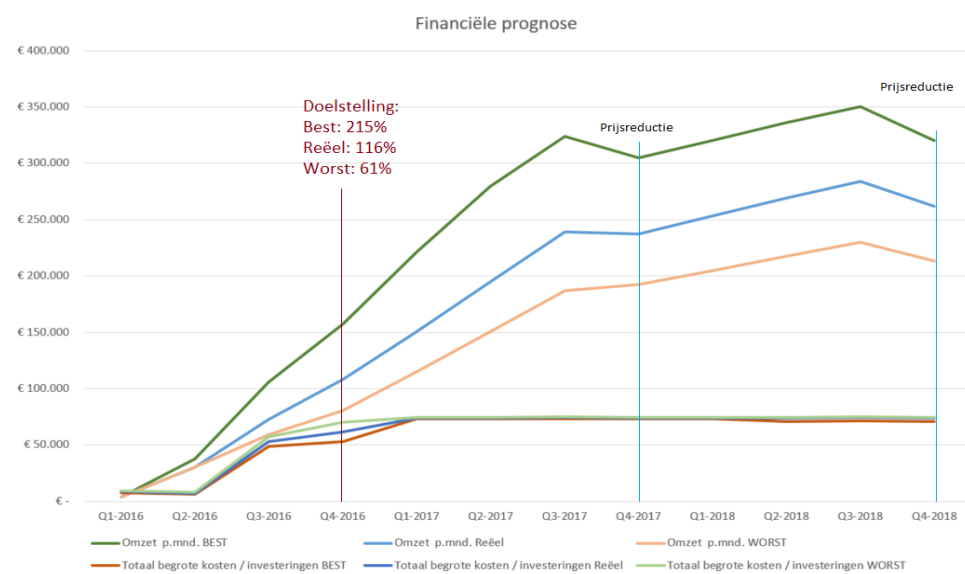
Reële case

Wat	Q1-2016	Q2-2016	Q3-2016	Q4-2016	Q1-2017	Q2-2017	Q3-2017	Q4-2017	Q1-2018	Q2-2018	Q3-2018	Q4-2018
Integratie Fudura klanten												
Overleg Fudura	€ 2.400	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	€ 500	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg intern database	€ 2.500	€ 2.500	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Evaluatie	€ -	€ 1.050	€ 1.050	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Centraliseren ICT afdeling												
Communiceren plannen	€ 1.440	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacatures opstellen	€ -	€ 70	€ 70	€ 70	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacature uitzetten	€ -	€ 58	€ 58	€ 58	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Werving en selectie	€ -	€ -	€ 450	€ 450	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huren extra kantoorruimte	€ -	€ -	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100
Extra personeelskosten	€ -	€ -	€ 16.000	€ 39.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000
Opzetten verkoopafdeling												
Overleg Fudura	€ -	€ 960	€ 960	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacatures opstellen	€ -	€ -	€ 70	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacature uitzetten	€ -	€ -	€ 53	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Werving en selectie	€ -	€ -	€ 300	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg verkoop Fudura	€ -	€ -	€ 960	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Extra personeelskosten	€ -	€ -	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400
Aanpassing prijs												
Overleg Fudura	€ -	€ -	€ 2.400	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Aanpassing prijs	€ -	€ -	€ 500	€ -	€ -	€ -	€ 500	€ -	€ -	€ -	€ 500	€ -
Monitoring prijselasticiteit	€ -	€ -	€ -	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600
Handhaving adviespartijen												
Presentatie/overleg Fudura	€ -	€ -	€ 600	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg toekomst klant	€ -	€ -	€ 4.800	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Maatwerk leveren												
Overleg Fudura	€ -	€ 720	€ 720	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg Fudura	€ -	€ -	€ 500	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gesprek klant omtrent maatwerk	€ -	€ -	€ 2.400	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal begroot extra kn	€ 6.840	€ 5.358	€ 48.391	€ 56.678	€ 69.100	€ 69.100	€ 69.600	€ 69.100	€ 69.100	€ 69.100	€ 69.600	€ 69.100
Controlegetal	€ 117.267,50											
Afschrijvingen												
Aanpassing software	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Opzetten database Fudura												
klanten	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750
Aanschaffen inventaris	€ -	€ -	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Software ontwikkeling maatwerk	€ -	€ -	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500
Totaal afschrijvingen	€ 1.750	€ 1.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750
Controlegetal voor correctie				€ 13.000								
Correctie op afschrijvingen ivm aankoop medio jaar				€ 6.000								
Controlegetal na correctie				€ 19.000								
Overall extra lasten	€ 8.590	€ 7.108	€ 53.141	€ 61.428	€ 73.850	€ 73.850	€ 74.350	€ 73.850	€ 73.850	€ 73.850	€ 74.350	€ 73.850

Figuur 25 Financieel overzicht Reëel

12.3 Groeiprognozes Metsens

In onderstaande grafiek wordt een financiële prognose gemaakt op basis van de financiën en het groeipotentieel van Metsens aan de hand van de aanbevelingen (figuur 26). Zie hiervoor bijlage 21. De verdere toelichting op de doelstelling is de lezen in bijlage 22.



Figuur 26 Financiële prognose



Bibliografie

- AD. (2015, december 14). *Klimaatakkoord zal ons leven veranderen* . Opgehaald van AD : <http://www.ad.nl/ad/nl/5596/Planet/article/detail/4207342/2015/12/14/Klimaatakkoord-zal-ons-leven-veranderen.dhtml>
- Beek, V. (2016). *Energie monitoring bij Erbis*. Opgehaald van Van Beek: <http://www.vanbeek.com/erbis>
- Bivorlaru, E., Andrei, R., & Vlad Purcăroiu, G. (2009). BRANDING ROMANIA: A PESTEL FRAMEWORK BASED. *National School of Political and Administrative Studies, Romania* , pp. 102-110.
- Blok, S., Geurts, & Leeden, v. (2015, februari 6). Tweede Kamer der Staten-Generaal. *Wijziging van de herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting* . Den Haag , Zuid-Holland , Nederland .
- CBS. (2014, maart 4). *Woningvoorraad naar eigendom 2006-2012*. Opgehaald van CBS: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71446ned>
- CBS. (2015, juni 1). *Sterke toename flexwerk*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/23/sterke-toename-flexwerk>
- Cronin, J. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of marketing*, pp. 55-68.
- Deen, I. (2014, juni 10). Bezuinigingen in de woningcorporatiewereld en kansen voor online dienstverlening. *ProImpact*.
- Eneco. (2016). *Eneco Energiemanager Expert* . Rotterdam: Eneco.
- Energiegids. (2015). *Marktpartijen*. Opgehaald van DeEnergieGids: <http://www.deenergiegids.nl/marktpartijen/Marktpartijen-in-de-Energiemarkt.aspx>
- EsightEnergy. (2015). *About us* . Opgehaald van EsightEnergy: <http://www.esightenergy.com/uk/about>
- Europa.nu. (2015, december 31). *Klimaatconferentie Parijs* . Opgehaald van Europa.nu: https://www.europa-nu.nl/id/vjmhg41ub7pp/klimaatconferentie_parijs_2015_cop21
- Financieel. (2016, januari 23). *Beleggen in grondstoffen: zullen de prijzen blijven stijgen?* . Opgehaald van Financieel.infonu: <http://financieel.infonu.nl/beleggen/92045-beleggen-in-grondstoffen-zullen-de-prijzen-blijven-stijgen.html>
- Fudura. (2016). *Energieverbruik*. Opgehaald van Fudura: <https://www.fudura.nl/energieverbruik>
- Harink, J. (2007, april 7). Nog meer meerwaarde? . Noord Nederlands Inkoop congres.
- Innax. (2016). *Service modules*. Opgehaald van Innax group BV: <http://www.innax.com/services-we-offer/service-modules>
- Investing. (2016). *real time futures noteringen* . Opgehaald van Investing : <http://nl.investing.com/commodities/real-time-futures-noteringen>
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management . *Harvard business review* , 109-111.
- KvINL. (2015, december 1). *7 vragen en antwoorden over de wet Kwaliteitsborging voor het bouwen (WKB)*. Opgehaald van Kwaliteit voor Installaties Nederland : <http://kvinl.nl/algemeen/voorpagina/nieuws/bericht/news/detail/News/8-vragen-en-antwoorden-over-de-wet-kwaliteitsborging-voor-het-bouwen-wkb/>
- Leemputten. (2010, maart 3). *Wat doet 4G?* Opgehaald van ZDnet : <http://www.zdnet.be/news/113474/wat-doet-4g/>



- McKinsey. (sd). *Algemene uitleg over het 7S model* . Opgehaald van 7S model : <http://www.7smodel.nl/>
- McKinsey&Company. (2002). Building strong brands better faster and cheaper. *Marketing practice*, 1-13.
- Metsens. (2013). *Bedrijfsplan en prognoses 2013-2016*. Assen: Cogas-Metsens .
- Morskatte, T. (2012). *De positioneringsmatrix voor merken en organisaties*. Opgehaald van Merkelijkheid: <http://merkelijkheid.nl/2011/10/31/positioneringsmatrix/>
- MVO, N. (2014, september 8). *Wat is MVO*. Opgehaald van MVO Nederland: <http://mvonederland.nl/wat-mvo/wat-is-mvo>
- Nationaalkompas. (2013). *Vergrijzing: wat is de situatie* . Opgehaald van Nationaalkompas : <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/huidig/>
- Nevi. (2004). Racewagenmodel. *Nevi*, 1-3.
- Nevi. (2015). Definitie van inkoop . *Nevi* , 1-2.
- NOS. (2015, december 14). Klimaatakkoord Parijs heeft grote gevolgen voor Nederland. *NOS Buitenland* . Opgehaald van NOS: <http://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2075184-klimaatakkoord-parijs-heeft-grote-gevolgen-voor-nederland.html>
- NS. (2016). *vastgoed en ontwikkeling* . Opgehaald van NS-stations: <http://www.nsstations.nl/vastgoed-en-ontwikkeling/kantoorruimte.html>
- Nu.nl. (2014, januari 21). 'Corporaties bezuinigen op bouwuitgaven' . *NU.nl*.
- Paridon, I. (2016, maart 3). Elevator pitch. (T. Vos, Interviewer)
- Paridon, I. v. (2016, februari 18). Meeting stagebegeleiding week 2. (T. Vos, Interviewer)
- Plugwise. (2016). *Plugwise binnen de zakelijke omgeving*. Opgehaald van Plugwise: <http://www.aewgreen.be/pdf/Plugwise-zakelijke-omgeving.pdf>
- Plugwise. (2016). *Plugwise circles*. Opgehaald van Plugwise: <https://www.pluginwise.com/circle>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard business review*, 61-71.
- Priva. (2016). *Duurzame oplossingen voor procesautomatisering en klimaatbeheersing* . Opgehaald van Priva : <http://www.priva.nl/nl/oplossingen-producten/gebouwbeheer/energiebeheer-en-prestatie management/>
- Priva. (2016). *Over Priva*. Opgehaald van Priva: <http://www.priva.nl/nl/over-priva/>
- Riezebos, R., & Grinten, J. v. (2011). Concurrentieomgeving. In R. Riezebos, & J. v. Grinten, *Positioneren - stappenplan voor een scherpe positionering* (pp. 118-120). Den Haag: Boom Lemma.
- Rijksoverheid. (2015, december 12). *Nederland stemt in met historisch klimaatakkoord*. Opgehaald van Rijksoverheid : <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2015/12/12/nederland-stemt-in-met-historisch-klimaatakkoord>
- Rijksoverheid. (2015, december 12). *Nederland stemt in met historisch Klimaatakkoord*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2015/12/12/nederland-stemt-in-met-historisch-klimaatakkoord>
- Shapiro , R. (1985). Toward effective supplier management . *Harvard university working paper*.
- Stedin. (2015). *Missie en visie* . Opgehaald van Stedin: <http://jaarbericht2015.stedin.net/dit-is-stedin/strategie/missie-en-visie>



- Stedin. (2016). *Slimme meter*. Opgehaald van Stedin: <https://www.stedin.net/zakelijk/slimme-meter>
- Stedin, m. (2016). *De e-dataportal*. Opgehaald van Stedin meetbedrijf: <http://www.stedinmeetbedrijf.nl/product/de-e-dataportal>
- Straver, F. (2011, maart 18). *Storingsduur: 'grote vier' doen het goed, kleintjes nog beter*. Opgehaald van Energiea: <http://energiea.nl/nieuws/2011/03/18/storingsduur-grote-vier-doen-het-goed-kleintjes-nog-beter>
- Sunsolutions. (2016). *Wie zijn wij*. Opgehaald van Sunsolutions: <http://www.sunsolutions.nl/wie-zijn-wij>
- Telgen, J., Krift, J., & Papenhuijzen, J. (1998). Optimaal inkopen: beleid, proces en organisatie . *Inkoop en Europees aanbesteden* .
- Trompenaars, F., & Coebergh, P. H. (2014). Strategy and positioning. In F. Trompenaars, & P. H. Coebergh, *100+ management models* (pp. 134-135). Oxford: Infinite Ideas Limited.
- VEH. (2015). *slimme meter*. Opgehaald van Vereniging Eigen Huis: <https://www.eigenhuis.nl/besparen-op-woonlasten/energie-besparen/slimme-meter>
- Vries , W. d., Helsdingen, P. v., & Borchert, T. (2011). Vijfkrachtenmodel. In W. d. Vries, P. v. Helsdingen, & T. Borchert, *Essentie van dienstenmarketingmanagement* (pp. 54-57). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Vries, W. d., Helsdingen , P. v., & Borchert, T. (2011). Decision making unit. In W. d. Vries, P. v. Helsdingen, & T. Borchert, *Essentie van dienstenmarketingmanagement* (pp. 100-101). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Vries, W. d., Helsdingen, P. v., & Borchert, T. (2011). Strategische uitgangspositie. In W. d. Vries, P. v. Helsdingen, & T. Borchert, *Essentie van Dienstenmarketingmanagement* (pp. 47-49). Groningen/Houten: Noordhoff.
- Watch-E. (2015). *Over ons* . Opgehaald van Watch-E empowered by your : <http://www.watch-e.nl/over-ons/>
- Weele, A. (2007). *Grondslagen van inkoopmanagement*. Deventer: Kluwer.
- Weele, A. v. (2010). *Purchase & supply chain management* . Cheriton House : Cengage Learning EMEA.
- Wikipedia. (2016, januari 24). *Generaties mobiele telefonie* . Opgehaald van Wikipedia : https://nl.wikipedia.org/wiki/Generaties_mobiele_telefonie
- Yuksel, I. (2012, november 21). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management* , pp. 52-66.



Figuren

Figuur 1 Afbeelding EMS Metsens	7
Figuur 2 Netbeheerders stroom Nederland	8
Figuur 3 Positie Metsens in de Metermarkt	9
Figuur 4 Deelvragen onderzoek	12
Figuur 5 inkoopfunctie	13
Figuur 6 Racewagenmodel	15
Figuur 7 Organisatiestructuur Metsens	16
Figuur 8 Trend omzetgroei Metsens	19
Figuur 9 Trend productgebruik	20
Figuur 10 Cijfers woningvoorraad CBS	23
Figuur 11 PLC Metsens	24
Figuur 12 verdeling concurrentie	25
Figuur 13 Toelichting bedrijfsvoering concurrenten	25
Figuur 14 Inkoopfunctie en DMU	30
Figuur 15 SWOT analyse	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Figuur 16 Confrontatiematrix Metsens	33
Figuur 17 Omzetverdeling toekomstsituatie	36
Figuur 18 Doelgroep segmentatie incl. omzetverdeling	36
Figuur 19 verdeling ICT personeel Metsens	38
Figuur 20 Organogram 2016	38
Figuur 21 Takenpakketten	39
Figuur 22 Inkoopfunctie en overtuigingen	40
Figuur 23 DMU inkoopfunctie	41
Figuur 24 Kosten en investeringen Reëel	45
Figuur 25 Financieel overzicht Reëel	46
Figuur 26 Financiële prognose	46
Figuur 27 deelvragen onderzoek	51
Figuur 28 Omzetgroei Metsens in cijfers	58
Figuur 29 Omzetgroei Metsens in grafiek	58
Figuur 30 EMS gebruik per beheerder in minuten	58
Figuur 31 trend EMS gebruik klant	59
Figuur 32 Grijs druk Nederland	60
Figuur 33 Bevolkingsopbouw Nederland 2005	60
Figuur 34 Bevolkingsopbouw Nederland 2016	60
Figuur 35 Personen met betaald werk naar arbeidsrelatie	61
Figuur 36 Koers grondstof ruwe olie	62
Figuur 37 Koers grondstof aardgas	62
Figuur 38 3P's MVO	63

Tabellen

Tabel 1 Overzicht bedrijfsactiviteiten	10
Tabel 2 prijs concurrentie	26



Bijlage 1 Verantwoordingsverslag

In het verantwoordingsverslag staat het onderzoeksproces centraal. In het verantwoordingsverslag wordt als eerste het onderzoeksdoel vastgesteld. Vervolgens wordt de werkwijze bij het doen van desk- en field research toegelicht. Tot slot worden de overige onderzoek gerelateerde aspecten belicht.

Onderzoeksdoel

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Inzicht krijgen in de manier waarop Metsens haar verkoopprocessen kan optimaliseren om stagnerende groei in het vastgoedsegment tegen kan gaan, ten einde een strategisch verkoopplan op te leveren aan Metsens voor verbetering van de huidige verkoopstrategie.

Deelvragen

Naar aanleiding van de probleemstelling zijn de volgende deelvragen opgesteld. De deelvragen die voor het onderzoek zijn opgesteld staan weergegeven in figuur 27. Hierin is tevens verwezen naar de topics uit de interviews die antwoord geven op de deelvraag. In het kopje field research zal een verdere toelichting worden gegeven.

Deelvragen onderzoek			
Onderwerp	Deelvraag	Field-/desk research	Topic in interview
Metsens	1. Hoe ziet de Nederlandse energiemarkt eruit?	Desk research	
	2. Hoe ziet de metermarkt eruit?	Desk research	
	3. Hoe positioneert Metsens zich in deze metermarkt?	Desk research	
	4. In welke behoefte voorziet het product 'Oursens'?	Desk research	
	5. Wat zijn de sterktes en zwaktes van het product 'Oursens'?	Desk research	
	6. Wat is de groei en ontwikkeling van het product 'Oursens'?	Desk research	
	7. Welke macro-omgevingstrends zijn van invloed op Metsens?	Desk research	
Inkoop	8. Hoe is de inkooporganisatie opgebouwd?	Desk research	
	9. Hoe ziet de inkooporganisatie eruit bij de huidige en potentiële klanten van Metsens?	Field research Extern	Inzicht bedrijfsactiviteiten
	10. Welke aspecten worden als belangrijk ervaren tijdens het inkoopproces?	Field research Extern	Inkoopproces
Organisatie	11. Hoe ziet de organisatiestructuur er bij Metsens uit?	Field research – Intern	Structuur
	12. Wat is de huidige strategie van Metsens?	Field research – Intern	Strategie
	13. Hoe ziet de personeelbestand er bij Metsens uit?	Field research – Intern	Personeel en stijl en gedeelde waarde
	14. Hoe verlopen de processen omtrent productontwikkeling (R&D) binnen Metsens?	Field research – Intern	R&D, sleutelvaardigheden en systemen
	15. In welke mate wordt er feedback gevraagd bij klanten met als doel de dienstverlening te optimaliseren?	Field research – Intern	Product Oursens
Verkoop	16. Via welke verkoopkanalen worden klanten van Metsens op dit moment benaderd?	Field research – Intern	Strategie
	17. Biedt het vastgoedsegment potentie voor Metsens in groeicijfers?	Desk research	
Concurrentie	18. Welke partijen vormen concurrentie voor Metsens?	Desk research	
	19. Wat is de prijszetting van de concurrentie?	Desk research	
	20. Wat zijn de punten waarop 'Oursens' zich onderscheidt t.o.v. de concurrentie?	Field research – Intern	Sleutelvaardigheden
Afnemers	21. Welke rol speelt energie monitoring binenn de organisatie?	Field research Extern	Rol energie monitoring
	22. Wie zijn de huidige EMS leveranciers van de afnemers?	Field research Extern	Huidige EMS leverancier
	23. Hoe zit de DMU bij de afnemers eruit?	Field research Extern	DMU
	24. Welke producteigenschappen vinden klanten belangrijk?	Field research Extern	Belangrijkste overtuigingen

Figuur 27 deelvragen onderzoek

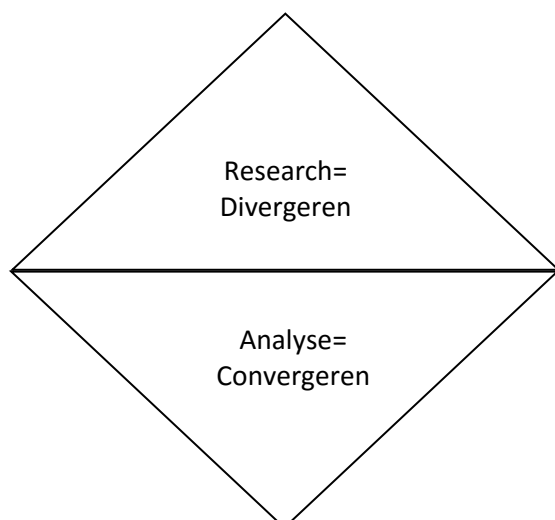
Onderzoeksstrategie

In de theorie zijn diverse onderzoeksstrategieën ontwikkeld, die ieder zijn voor- en nadelen kent. In het strategisch verkoopplan zal een keuze gemaakt moeten worden welke strategieën gebruikt gaan worden. Enkele voorbeelden zijn enquêtes, diepte-interviews, deskresearch, casestudies, etc. In het strategisch verkoopplan is gekozen voor het houden van diepte-interviews en het doen van deskresearch.

Opbouw strategisch verkoopplan

Het strategisch verkoopplan is opgebouwd middels een intern- en extern onderzoek. De deelvragen zijn afgeleid van de probleemstelling en doelstelling. Hiermee start de deskresearch en vervolgens de

fieldresearch. In deze research wordt vooral informatie verzameld. Na de research volgt de analyse. In andere termen, zie onderstaande figuur:



Het eindpunt van de analyse bestaat uit een programma van eisen waar de oplossing (aanbeveling) aan moet voldoen.

Het minimale deel hiervan staat in de doelstelling en dat is: Een percentuele groei in gekoppelde meters van 115% realiseren, door middel van een strategisch verkoopplan waarbij rekening wordt gehouden met de overname van Fudura, voor het eind van Q4 2016.

Deskresearch

In de deskresearch worden secundaire bronnen verzameld en geanalyseerd. Hiervoor worden zowel interne bronnen van Metsens en Fudura gebruikt als ook beschikbare informatie van onderzoekers. Het onderzoek voorafgaand aan het opstellen van de probleemstelling had te maken met deelvraag 17 (figuur 27). De financiële gegevens van Metsens zijn hierin bestudeerd en vergeleken met het gebruik van de EMS software. Hieruit is de probleemstelling tot stand gekomen.

Daarnaast zijn de volgende deelvragen middels deskresearch beantwoord:

1. Hoe ziet de Nederlandse energiemarkt eruit?
2. Hoe ziet de metermarkt eruit?
3. Hoe positioneert Metsens zich in deze metermarkt?
4. In welke behoefte voorziet het product 'Oursens'?
5. Wat zijn de sterktes en zwaktes van het product 'Oursens'?
6. Wat is de groei en ontwikkeling in omzet en gebruik van het product 'Oursens'?
7. Welke macro-omgevingstrends zijn van invloed op Metsens?
8. Hoe is een inkooporganisatie opgebouwd?
17. Biedt het vastgoedsegment potentie voor Metsens in groeicijfers?
18. Welke partijen vormen de concurrentie voor Metsens?
19. Wat is de prijszetting van de concurrentie?

Allereerst is het belangrijk dat inzicht wordt verkregen in de bedrijfsvoering van Metsens en de positionering in de markt. Deelvragen 1 t/m 6 geven inzicht hierin in het hoofdstuk 'markt en huidige strategie'. De informatie is verkregen middels interne sessies met Iben van Paridon. Deelvraag 4 komt ook nog terug in de marktanalyse.

De macro-omgevingstrends (deelvraag 7) zijn naar voren gekomen tijdens de interne sessies met Iben van Paridon. Deze zijn uitgewerkt in het hoofdstuk 'externe analyse – omgevingsanalyse' waarbij is gekeken naar gerelateerde trends die potentie bieden voor groei in het vastgoedsegment. De omgevingsanalyse zal worden uitgevoerd met behulp van het DESTEP model. De nadruk zal hierbij



liggen op de trends en ontwikkelingen binnen de markt. Deze zullen worden gebruikt als invulling voor de SWOT.

In het theoretisch kader zal deelvraag 8 worden beantwoord. Hierin staat de inkooporganisatie centraal. Als theoretische basis zal de inkoopfunctie van Van Weele centraal staan. De inkoopfunctie bestaat uit 6 verschillende onderdelen: specificatie, selectie, contractering, bestelling, bewaking en nazorg & evaluatie. Het onderzoek zal gericht worden op de tactische inkoop van de klant. Het doel hiervan is om inzicht te verkrijgen in de inkoopprocessen waarna voor Metsens een actieplan kan worden opgesteld hoe zij de klant moeten benaderen.

Het model over de inkoopfunctie wordt uitgebreid met het racewagenmodel van Veeke en van Telgen. Zij voegen enkele dimensies toe aan de inkoopfunctie van Van Weele. De factoren organisatiebeleid, inkoopbeleid, personeel & organisatie, procedures & methoden, informatievoorziening en prestatie indicatoren worden gekoppeld aan de inkoopfunctie. Vanuit deze factoren zal de nadruk worden gelegd op de factor personeel en organisatie, waarin de decision making unit van Parasuraman centraal zal staan. Het doel hiervan is om meer inzicht te verkrijgen in welke personen invloed hebben op de uiteindelijke beslissingen die worden genomen omtrent de aanschaf van energie monitoring. Een verdere toelichting over de koppeling van de theorie uit het theoretisch kader zal worden gegeven in de operationele uitvoering.

De concurrentieanalyse bestaat uit verschillende aspecten die onderzocht dienen te worden door middel van het bestuderen van de concurrentie (deelvraag 18 en 19). Hierbij zal de prijs centraal staan. De basis voor de concurrentie analyse is verkregen middels een kwalitatief onderzoek onder de afnemers klanten van Metsens. Informatie over de concurrentie zal worden verkregen door middel van de kwalitatief onderzoek en desk research. Deelvraag 22 uit het kwalitatief onderzoek zal inzicht geven in de overige gehanteerde EMS leveranciers van klanten.

Field research

Bij het doen van field research zijn er twee soorten onderzoeksmethoden, namelijk kwantitatief- en kwalitatief onderzoek. In het strategisch verkoopplan is gekozen voor een kwalitatief karakter omdat op deze manier dieper kan worden ingegaan om het inkoopproces en DMU van de klant. De deelvragen 9, 10, 21, 22, 23, en 24 zullen bij het kwalitatief onderzoek centraal staan. De topiclijst inclusief enkele vragen zijn weergegeven in **bijlage 25**. Om meer diepgang in het onderzoek te krijgen is gewerkt met topics. Hierop is verder doorgevraagd door de onderzoeker.

Uit interne gesprekken met Iben is naar voren gekomen dat bij vastgoedklanten en adviesklanten over het algemeen dezelfde verkoopbenadering wordt toegepast. Daarom is gekozen om in het onderzoek ook beide segmenten te bevragen. De antwoorden zijn opgedeeld in

In het hoofdstuk externe analyse – afnemers analyse zullen de deelvragen 9, 10, 21, 22, 23 en 24 worden beantwoord. In de afnemersanalyse zal voornamelijk worden gefocust op de inkoopprocessen en de decision making unit van de klant. De resultaten van het onderzoek zijn in analyseschema's geclusterd op topics en weergegeven op basis van de frequentie van het gegeven antwoord door een de respondent. In de analyseschema's zijn de respondenten geanonimiseerd.

Grenzen van het onderzoek

Bij het maken van het strategisch verkoopplan zal worden gefocust op het vastgoedsegment. Hiervoor is gekozen omdat de groeicijfers in dit segment achter blijven. Daarnaast worden ook klanten in het adviessegment benaderd dat dient als benchmark voor het vastgoedsegment. De klanten van Metsens zitten verspreid over heel Nederland waardoor het onderzoek op nationaal niveau wordt geanalyseerd. Het onderzoek wordt uitgevoerd bij Metsens te Leiden en duurt 20 weken. De uitkomsten van het onderzoek dienen Metsens handvaten te geven voor het vernieuwen en verbeteren van de huidige dienstverlening en verkoopprocessen.



Selectiecriteria

In het kwalitatieve onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe respondenten. Voor het intern onderzoek zullen verschillende personen vanuit verschillende lagen worden bevraagd bij Metsens. De voorwaarde is dat deze personen langer dan één jaar werken bij Metsens waardoor ze een goed beeld hebben kunnen vormen van de dienstverlening en de interne processen.

Voor de externe analyse zullen verschillende personen worden gesproken bij verschillende vastgoed- en adviessegment. De personen die worden geïnterviewd dienen (mede)verantwoordelijk te zijn voor het inkoopproces van energie monitoring systemen. De bedrijven die zijn gekozen in dit onderzoek zijn geselecteerd op basis van grootte en groeipotentieel. In overleg met Iben van Paridon is deze keuze gemaakt.

Betrouwbaarheid

Metsens heeft zes verschillende klanten in het vastgoedsegment. Na overleg met Iben van Paridon is besloten vier van de zes huidige klanten, van het vastgoedsegment, te interviewen. Doordat ik 66% van de huidige klanten opneem in het onderzoek, geeft dit een betrouwbaar beeld voor het gehele segment. Naast het interviewen van bestaande klanten zijn potentiële klanten geïnterviewd. Bij de potentiële klanten zijn vier organisaties benaderd waarvan enkele personen uit de DMU zijn geïnterviewd.

Interne gespreksverslagen

Om een goed beeld van de organisatie te krijgen is het noodzakelijk enkele medewerkers van Metsens te interviewen. Dit behoort niet tot het kwalitatief onderzoek. In de interne analyse staat het 7S model centraal dat zal worden gebruikt om inzicht te krijgen in huidige situatie van de organisatie. Daarnaast worden enkele aspecten op het gebied van research & development en feedback belicht. De deelvragen 11, 12, 13, 14, 15, 16 en 20 staan in dit hoofdstuk centraal. De analytische onderbouwing voor het opstellen van de interne analyse is verkregen middels interne interviews. Bij Metsens zijn twee personeelsleden geselecteerd. Allereerst is een interview gedaan Iben van Paridon (CEO/marketing manager). Daarnaast is een interview gehouden met Daan Olivier (sales manager). De vragenlijst inclusief de topics zijn te vinden in **bijlage 24**.



Bijlage 2 Reflectieverslag

Beginfase afstuderen

In de beginfase van het afstuderen werden studenten geacht zelf een stage te zoeken. In eerste instantie wilde ik samen met een medestudent afstuderen in ons eigen bedrijf. Helaas heeft dit concept geen doorgang kunnen vinden bij de examencommissie. Mede hierdoor ben ik in een vrij laat stadium gaan zoeken naar een geschikte afstudeerstage. Deze fase heb ik gelukkig gemakkelijk doorlopen. In oktober had ik al contact gehad met Metsens voor een afstudeerplek. Destijds heb ik deze stage afgewezen vanwege een te eigen volgen afstudeertraject omtrent het ondernemen. Gelukkig was het mogelijk hier alsnog mijn afstudeerstage te lopen.

Metsens is een bedrijf dat in een zeer complexe markt operatief is. De beginfase heb ik daarom als zeer uitdagend ervaren. Mede door de vele sessies met Iben van Paridon, met daarin uitleg over de markt, ben ik in staat geweest de markt te begrijpen. Voor een buitenstaander is het lastig te begrijpen, maar ik ben ervan overtuigd dat in het beroepsproduct een goede omschrijving is gegeven van de markt en de positie van Metsens.

Tijdens de beginfase van het afstudeertraject werd Metsens overgenomen door Enexis Fudura. Dit heeft ertoe geleid dat ik mijn volledige onderzoeksopzet heb moeten omgooien. In eerste instantie wilde ik een klanttevredenheidsonderzoek houden onder de huidige klanten van Metsens. Door de overname is in potentie een grotere markt beschikbaar gekomen. De oprichter en tevens mijn afstudeerbegeleider wilde daarom een andere focus van het afstudeertraject. Uiteindelijk ben ik in overleg met mijn stagebegeleiders vanuit Metsens en Hogeschool Leiden gekomen tot een verkoopplan. De nadruk van dit verkoopplan had betrekking op de integratie met Fudura.

Relevantie onderzoek

Metsens is een bedrijf dat energie monitoring software ontwikkeld. Sinds de oprichting van het bedrijf heeft het zich voornamelijk gericht op de ontwikkeling van de software. De organisatie is vanuit zichzelf niet erg verkoopgericht. Voor de overname werden diverse ontbijtsessies georganiseerd waarbij potentiële klanten bijeenkwamen en geïnformeerd werden over het nut van energie monitoring. Gezien de mate van verkoopgerichtheid is dit onderzoek een beroepsproduct van grote meerwaarde geweest. De aanbevelingen zullen door Iben in overweging worden genomen en worden gecommuniceerd naar Fudura. Tijdens de vele sessies met Iben zijn de aanbevelingen ter sprake gekomen. Hierbij werd gediscussieerd over de haalbaarheid en de noodzaak van de aanbevelingen. Iben en ik waren het hierin niet altijd eens. Om voorbeeld te geven, waren wij het oneens over mijn aanbeveling omtrent het reduceren van de prijs en het gratis leveren van de EMS bij de slimme meters van Fudura. Iben ziet graag zijn huidige prijsstelling gehandhaafd blijven. Echter ben ik van mening dat kwantiteit zorgt voor een hogere omzet en uiteindelijk winst. Dit heb ik proberen te visualiseren in de financiële verantwoording.

Implementatieplan

In het implementatieplan worden aanbevelingen gedaan naar Metsens. Dit gedeelte van het beroepsproduct is nagenoeg niet in samenspraak gedaan met Iben van Paridon. De reden hiervan is dat je in samenspraak vaak komt tot voor de hand liggende resultaten en handelwijzen. Door het individueel uitwerken is een plan tot stand gekomen waar ik volledig achter sta. Vanuit Metsens zal niet alles in lijn liggen met implementatieplan. Desalniettemin is het plan relevant voor het afwegen van alternatieven en opties waaraan Metsens niet heeft gedacht. In de slotfase is het implementatieplan voor Metsens besproken met Iben van Paridon. Hij zit dit rapport als leidraad voor de verdere toekomst van Metsens met Fudura.



Aanpak belemmeringen

Tijdens het afstuderen heb ik enkele belemmeringen ondervonden. Om te beginnen had ik graag het afstudeertraject ondernemen willen volgen. Na lang overleg met verschillende leraren heb ik mij neergelegd bij het feit dat afstuderen in dit traject nagenoeg niet haalbaar is, mede vanwege het tijdsbestek. Achteraf ben ik blij dat ik heb gekozen voor Metsens omdat ik op deze manier veel heb geleerd, hetgeen ik uiteindelijk kan gebruiken bij het oprichten van een eigen bedrijf. Ook heb ik belemmeringen ondervonden bij de startfase van het afstuderen. Normaal ben je als student heel erg gewend aan het volgen van handleidingen en beoordelingsformulieren waardoor je al snel geneigd bent te doen wat de leraar verwacht. Tijdens het afstuderen heb ik gekozen voor een complex onderzoek waaraan ik een eigen invulling moest geven. In de beginfase heb ik erg zitten worstelen met wat voor een soort plan ik uiteindelijk op diende te leveren. Achteraf is dit een heel goed proces geweest waarvan ik ontzettend veel heb geleerd. In het toekomstige bedrijfsleven krijg je tenslotte niet alles op een presenteerblaadje aangeleverd. Wel ben ik ervan overtuigd dat voor de volgende jaren er meer aandacht moet worden besteed aan persoonlijke begeleiding. Tijdens de sessies met de tutorgroepen kwamen zaken aan bod die niet altijd beantwoord konden worden door de medestudenten. Dit heeft ertoe geleid dat je vaak onzeker de sessie verliet zonder daadwerkelijk antwoord te hebben gekregen op je vraag. Een bevestiging van de begeleider is op zulke momenten gewenst.

Begeleiding

Tijdens het afstuderen ben ik bijgestaan door de Iben van Paridon vanuit Metsens. We hebben samen wekelijkse sessies gehouden waarin de voortgang van mijn scriptie werd besproken. Dit heb ik als zeer waardevol ervaren. Naast de feedback van Iben van Paridon heb ik wekelijks contact gehad met Daan Olivier. Met hem heb ik mijn scriptie vooral geoptimaliseerd op het gebied van inhoud. Hiernaast kon ik bij hem terecht voor het verkrijgen van informatie over Metsens.

Vanuit de opleiding werden iedere week tutorgroepen bijeengebracht, waarbij de voortgang werd besproken. Deze sessies stonden onder leiding van Jean Pierre Schreurs. Hij had voornamelijk de rol als toezichthouder van het proces. De sessies hebben mij erg geholpen in de beginfase van het afstuderen. Vooral omdat veel zaken onduidelijk waren, kon je bij je medestudenten terecht voor opheldering.

Professionele ontwikkeling

Het afgelopen semester heb ik naast Iben van Paridon gezeten op kantoor. Tijdens de werkdagen hebben we, naast het werken aan mijn scriptie, vele gesprekken gevoerd omtrent het ondernemen. Op dit vlak heb ik veel van hem geleerd. Zijn visie op het bedrijfsleven is controversieel in vergelijking met andere ondernemers. Hij ziet knelpunten binnen de organisatie en weet hiervoor met oplossingen te komen. Een voorbeeld hiervan is dat hij sinds de overname van Fudura op database gebied de afdeling daar heeft bijgeschoold. Ook heeft Iben van Paridon geholpen bij de oprichting van het meetbedrijf. Dit is nu echter een grote concurrent van Fudura. Dit leidt intern tot spanningen. Op het gebied van SEO staat het relatief kleine meetbedrijf hoger in Google, tot grote ergernis van Fudura. Dit bewijst wel degelijk dat hij hier verstand van heeft en dit kan verbeteren voor een grote organisatie zoals Fudura.

Iben heeft mij, op het gebied van SEO, website bouwen, database opstellen, vormgeving & design, netwerken en Excel vaardigheden veel geleerd. Dit heeft mij op professioneel gebied sterk ontwikkeld. Tijdens het afstuderen hebben Iben en ik een business concept uitgewerkt en getest in de markt. Dit concept zal na het afstudeertraject bij Metsens verder worden uitgewerkt. Op het gebied van ICT heb ik veel geleerd van de jongens op kantoor Leiden. Al met al heb ik tijdens deze stage een beroepshouding ontwikkeld waarmee ik het toekomstige bedrijfsleven in kan gaan.



Zelfstandigheid & Resultaatgerichtheid

Halverwege de stageperiode moest ik het kwalitatieve onderzoek gaan uitvoeren. In diezelfde periode werd mijn stagebegeleider Iben van Paridon vader van een dochtertje, waardoor hij enkele weken afwezig was. In deze periode heb ik met Iben een afspraak gemaakt om de verschillende respondenten uit te zoeken. Nadat ik de contactgegevens heb gekregen ben ik zelfstandig aan de slag gegaan met het benaderen van de respondenten. Doordat de deadline naderde moest ik in een kort tijdsbestek alle interviews houden. Door mijn resultaatgerichtheid kreeg ik het voor elkaar om in twee weken alle interviews te regelen. Dit alles zonder enige hulp van mijn stagebegeleider. De interviews moesten worden afgenomen door het gehele land waardoor ik vaak van kantoor was. Qua logistiek en tijdsplanning had ik alles tot in detail georganiseerd. Van dit proces heb ik veel geleerd over zelfstandigheid en resultaatgerichtheid. Als je een bepaald resultaat voor ogen hebt, dan kun je dat ook bereiken.

Visie op toekomstig beroepenveld

Nu het einde van de opleiding Commerciële Economie op de Hogeschool Leiden in zicht komt, moeten keuzes gemaakt gaan worden over wat ik wil gaan doen in de verdere toekomst. In eerste instantie wilde ik meteen gaan doorstuderen op de universiteit van Tilburg omdat ik daar geen GMAT hoeft te hebben. Tijdens mijn afstudeerstage ben ik tot de conclusie gekomen dat ik naast het halen van een master ook werkervaring wil gaan opdoen. Ik zal vanaf juli 2016 tot en met januari 2017 beroepservaring op willen doen. Ik wil me tijdens deze periode vooral focussen op het starten van een eigen onderneming en het behalen van de GMAT. Vervolgens wil ik nog een half jaar gaan reizen waarna ik een master op de Universiteit van Amsterdam wil oppakken. Dit geeft mij de mogelijkheid consultant te worden op het gebied van marketing. In dit vak ligt mijn toekomst.

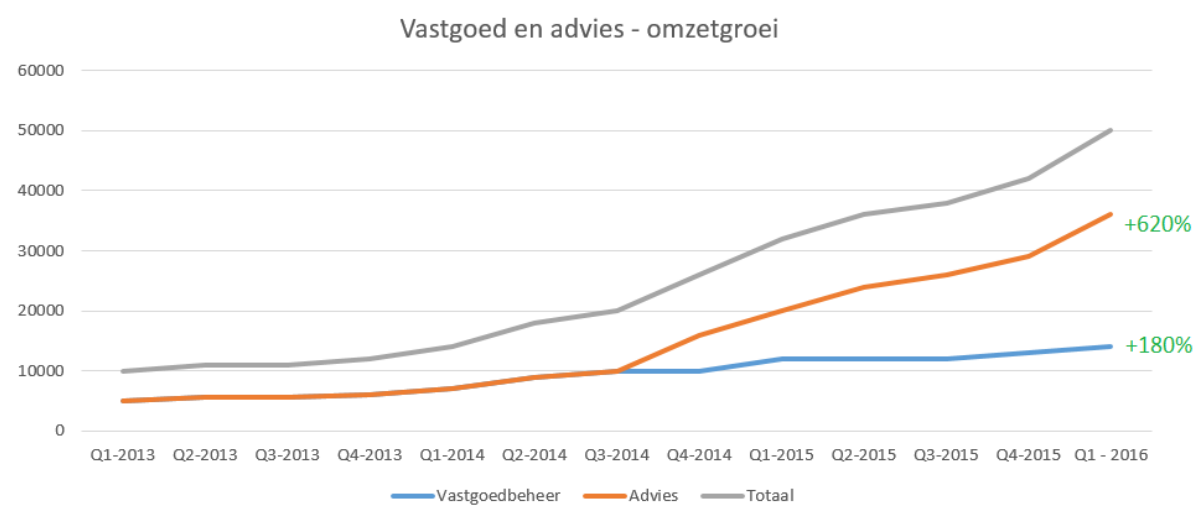


Bijlage 3 Verkoopcijferanalyse

De verkoopcijferanalyse is door middel van desk research in samenspraak met Iben van Paridon opgesteld. De cijfers zijn voortgekomen uit de database van Metsens en worden als zeer vertrouwelijk beschouwt. Hieronder een overzicht van de omzetgroei van Q1 2013 t/m Q1 2016 (zie figuur 28 en 29).

Omzetgroei							
	Q1-2013	Q2-2013	Q3-2013	Q4-2013	Q1-2014	Q2-2014	Q3-2014
Vastgoedbeheer	5000	5500	5500	6000	7000	9000	10000
Advies	5000	5500	5500	6000	7000	9000	10000
Totaal	10000	11000	11000	12000	14000	18000	20000
	Q4-2014	Q1-2015	Q2-2015	Q3-2015	Q4-2015	Q1 - 2016	
Vastgoedbeheer	10000	12000	12000	12000	13000	14000	
Advies	16000	20000	24000	26000	29000	36000	
Totaal	26000	32000	36000	38000	42000	50000	

Figuur 28 Omzetgroei Metsens in cijfers

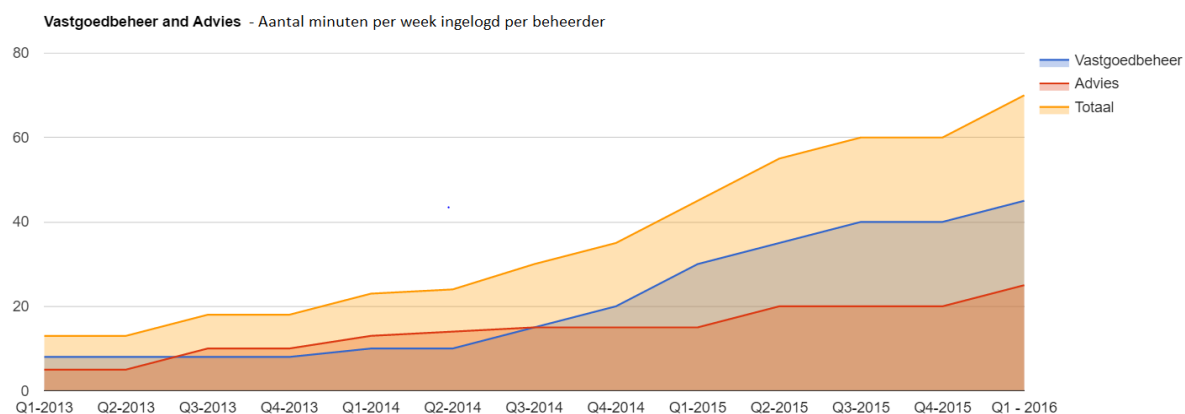


Figuur 29 Omzetgroei Metsens in grafiek

Naast de omzetgroei is gekeken naar het gebruik van de Metsens software. De analyse bestaat uit een weergave van aantal minuten dat er per beheerder is ingelogd (zie figuur 30 en 31). De beheerders zijn de EMS gebruikers bij de klant.

Aantal minuten per week ingelogd per beheerder							
	Q1-2013	Q2-2013	Q3-2013	Q4-2013	Q1-2014	Q2-2014	Q3-2014
Vastgoedbeheer	8	8	8	8	10	10	15
Advies	5	5	10	10	13	14	15
Totaal	13	13	18	18	23	24	30
	Q4-2014	Q1-2015	Q2-2015	Q3-2015	Q4-2015	Q1 - 2016	
Vastgoedbeheer	20	30	35	40	40	45	
Advies	15	15	20	20	20	25	
Totaal	35	45	55	60	60	70	

Figuur 30 EMS gebruik per beheerder in minuten



Figuur 31 trend EMS gebruik klant

Bijlage 4 Omgevingsanalyse

Demografische trends

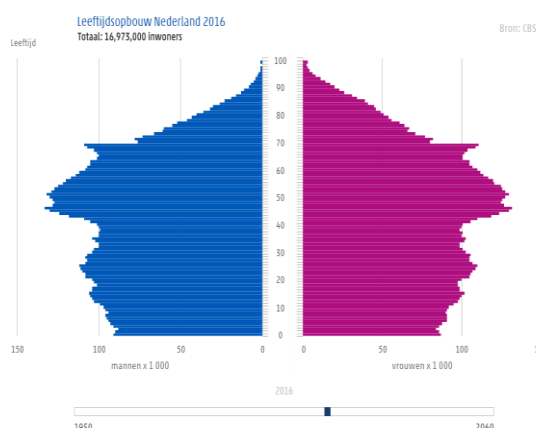
– Vergrijzing

De Nederlandse bevolking is geleidelijk aan het vergrijzen. Vergrijzing is het proces waarin het aandeel ouderen van de totale bevolking toeneemt. De beroepsbevolking bestaat uit mensen met de leeftijd tussen de 20 en 65 jaar. Zij zijn in potentie de personen die aan het werk zijn of kunnen. Een grote mate van ouderen (65+) kan leiden tot een hogere grijze druk (figuur X). De grijze druk wordt berekend door het aandeel van ouderen van 65+ te delen door het aandeel van personen die in de beroepsbevolking vallen. In de tabel is te zien dat in 1950 de grijze druk 14% was in vergelijking met 24% uit 2008 (zie figuur 32). Dit is een flinke toename en zal alleen maar verder stijgen (Nationaalkompas, 2013).

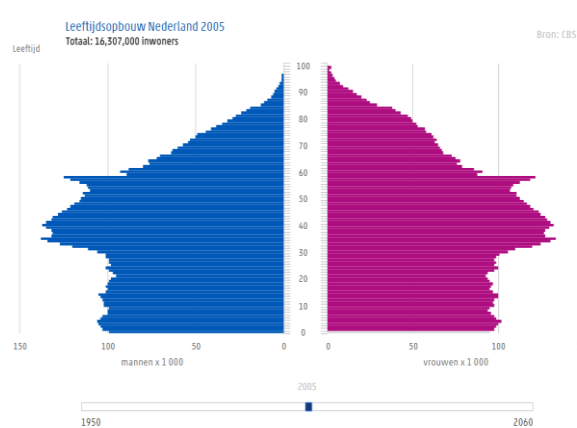
Onderverven 	Bevolking naar leeftijd (op 1 januari)						Bevolking naar leeftijd, relatief						Demografische druk			
	Bevolking naar leeftijd, aantallen						Bevolking naar leeftijd, relatief						Demografische druk			
	Totale bevolking	Jonger dan 20 jaar	20 tot 40 jaar	40 tot 65 jaar	65 tot 80 jaar	80 jaar of ouder	Jonger dan 20 jaar	20 tot 40 jaar	40 tot 65 jaar	65 tot 80 jaar	80 jaar of ouder	Totale druk	Groene druk	Grijze druk		
Perioden 	aantal/						%									
1950	10 026 773	3 742 499	2 951 369	2 562 311	670 995	99 599	37,3	29,4	25,6	6,7	1,0	81,9	67,9	14,0		
1955	10 680 023	4 000 883	2 997 145	2 792 024	765 017	124 954	37,5	28,1	26,1	7,2	1,2	84,5	69,1	15,4		
1960	11 417 254	4 331 042	3 098 779	2 968 611	864 423	154 399	37,9	27,1	26,0	7,6	1,4	88,2	71,4	16,8		
1965	12 212 269	4 631 281	3 227 357	3 191 097	976 752	185 782	37,9	26,4	26,1	8,0	1,5	90,3	72,2	18,1		
1970	12 957 621	4 657 606	3 650 362	3 338 678	1 089 232	221 743	35,9	28,2	25,8	8,4	1,7	85,4	66,6	18,8		
1975	13 599 092	4 646 232	4 026 470	3 466 969	1 201 043	258 378	34,2	29,6	25,5	8,8	1,9	81,5	62,0	19,5		
1980	14 091 014	4 431 785	4 441 579	3 602 326	1 303 447	311 877	31,5	31,5	25,6	9,3	2,2	75,2	55,1	20,1		
1985	14 453 833	4 084 506	4 795 956	3 843 625	1 359 038	370 708	28,3	33,2	26,6	9,4	2,6	67,3	47,3	20,0		
1990	14 892 574	3 822 205	4 912 128	4 252 617	1 477 909	427 715	25,7	33,0	28,6	9,9	2,9	62,5	41,7	20,8		
1995	15 424 122	3 760 155	4 981 153	4 649 238	1 557 819	475 757	24,4	32,3	30,1	10,1	3,1	60,2	39,0	21,1		
2000	15 863 950	3 873 008	4 761 504	5 076 996	1 652 103	500 339	24,4	30,0	32,0	10,4	3,2	61,2	39,4	21,9		
2001	15 987 075	3 908 053	4 727 104	5 177 417	1 657 864	516 637	24,4	29,6	32,4	10,4	3,2	61,4	39,5	22,0		
2002	16 105 285	3 940 636	4 685 727	5 280 208	1 667 107	531 607	24,5	29,1	32,8	10,4	3,3	61,6	39,5	22,1		
2003	16 192 572	3 968 999	4 624 170	5 378 947	1 676 486	543 970	24,5	28,6	33,2	10,4	3,4	61,9	39,7	22,2		
2004	16 258 032	3 987 557	4 548 566	5 470 755	1 692 856	558 298	24,5	28,0	33,6	10,4	3,4	62,3	39,8	22,5		
2005	16 305 526	3 987 957	4 467 783	5 561 116	1 715 097	573 573	24,5	27,4	34,1	10,5	3,5	62,6	39,8	22,8		
2006	16 334 210	3 975 626	4 389 840	5 638 285	1 743 443	587 016	24,3	26,9	34,5	10,7	3,6	62,9	39,6	23,2		
2007	16 357 992	3 957 103	4 319 136	5 713 401	1 767 510	600 842	24,2	26,4	34,9	10,8	3,7	63,0	39,4	23,6		
2008	16 405 399	3 940 450	4 267 063	5 783 060	1 799 337	615 489	24,0	26,0	35,3	11,0	3,8	63,2	39,2	24,0		

Figuur 32 Grijze druk Nederland

De leeftijdsopbouw geeft een goed beeld van de verschuiving van leeftijden binnen de bevolking (zie figuur 33 en 34). In 2012 was de levensverwachting bij geboorte voor mannen 79,1 jaar oud en bij vrouwen 82,8 jaar oud. De resterende leeftijdsverwachting op 65 jarige leeftijd was 18,3 jaar voor mannen en 21,2 jaar voor vrouwen. Deze feiten geven een hoge mate van vergrijzing aan (Nationaalkompas, 2013).



Figuur 34 Bevolkingsopbouw Nederland 2016



Figuur 33 Bevolkingsopbouw Nederland 2005

De gevolgen van vergrijzing is dat de grijze druk toeneemt. Naar verloop van tijd neemt het aandeel jongeren af en het aandeel ouderen toe. De daling van het aandeel jongeren heeft gevolgen voor de kinderopvang, basisonderwijs en voortgezet onderwijs. Zij zullen flink moeten gaan bezuinigen om te kunnen blijven bestaan. Daarnaast zal de vraag naar zorg toenemen doordat het aandeel ouderen sterk groeit. Dit heeft als gevolg dat huidige zorginstellingen uitgebreid moeten worden, waarbij



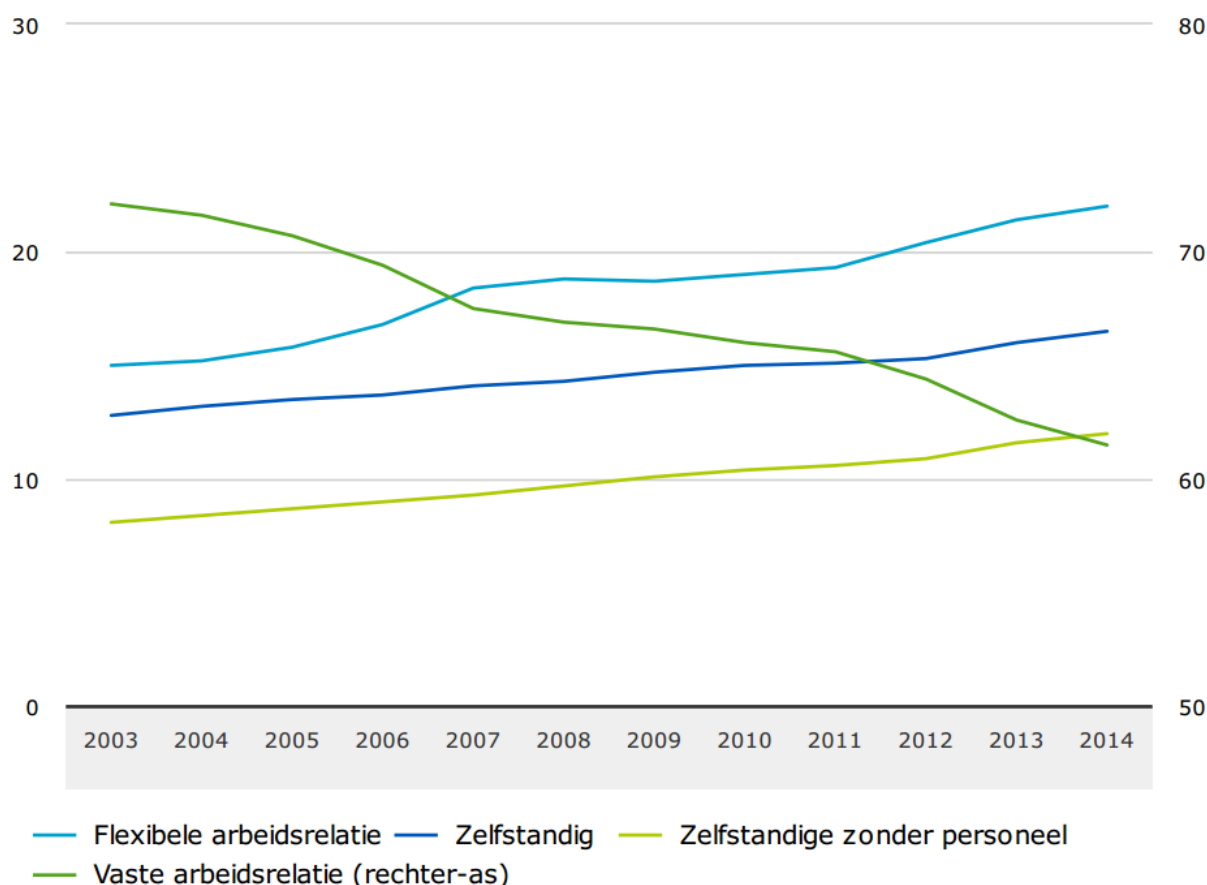
duurzaamheid een rol zal spelen (duurzaam bouwen). Over het algemeen neemt de druk op de beroepsbevolking toe. Instellingen dienen te bezuinigen op alle fronten waaronder energie. Hierin valt voor verschillende instellingen profijt te halen waar Metsens een rol kan spelen. Hier ligt voor Metsens dan ook kansen.

Economische trends

– Verandering arbeidsmarkt

De laatste jaren is een sterke verandering te zien in de arbeidsmarkt. De laatste tien jaar is het percentage werkenden met een flexibele arbeidsrelatie gestegen van 15% in 2004 naar 22% in 2014 (zie figuur 35). Daarnaast is het percentage ZZP (zelfstandige zonder personeel) gestegen van 8% naar 12%. Deze stijging geeft een flexibilisering van de Nederlandse arbeidsmarkt weer. Echter treden er grote regionale verschillen op. In de steden is het aandeel flexibele arbeidsrelatie en ZZP groter dan in de rest van Nederland. In de provincies Utrecht, Noord Brabant en Gelderland is de kans het grootste op een vaste arbeidsrelatie. Gemiddeld in Nederland is het percentage werkenden met een vaste arbeidsrelatie gedaald van 72% naar 62% (CBS, 2015).

Personen met betaald werk naar arbeidsrelatie



Figuur 35 Personen met betaald werk naar arbeidsrelatie

– Fluctuerende grondstoffenrijzen

Op de wereldwijde grondstoffen markt, zijn (figuur 36 en 37) gedurende de jaren, fluctuerende grondstoffenrijzen te zien (Investing, 2016). De winning van grondstoffen zoals aardgas en aardolie zijn niet oneindig. Er komt een moment dat deze grondstoffen simpelweg op zijn. De wereld kan twee dingen doen en dat is aan de ene kant besparen zodat de winning van bepaalde grondstoffen gedurende langere tijd in minder mate wordt gewonnen. Door een laag aanbod tegenover een grote vraag van de wereldeconomieën zorgen voor een opdrijving van de prijs. Dit is niet gunstig voor de economie. De andere optie is het aanhouden van de huidige mate van delving, waardoor binnen enkele jaren de grondstof niet meer voorhanden is. Op korte termijn zal door een hoog aanbod tegenover een hoge vraag de grondstoffenrijzen op een relatief stabiel niveau blijven. Op langere termijn bij uitputting van bepaalde grondstoffen zal het aanbod afnemen waardoor de prijs flink wordt opgedreven (Financieel, 2016). Beide opties zijn niet gewenst, waardoor gekeken moet worden naar alternatieve energiebronnen.

Bedrijven kunnen een bijdrage leveren door minder grondstoffen te gaan gebruiken. Denk bijvoorbeeld aan het reduceren van het gasverbruik door energie management toe te passen op het vastgoed beheer.



Figuur 36 Koers grondstof ruwe olie



Figuur 37 Koers grondstof aardgas

Sociaal cultureel

- *Maatschappelijke impact i.c.m. MVO*

De laatste decennia krijgt wereld steeds meer de gevolgen van de opwarming van de aarde te zien. Door de verregaande gevolgen neemt de betrokkenheid bij het milieu toe. De bevolking hecht steeds meer waarde aan het duurzaamheidsaspect bij bedrijven. Bedrijven spelen hierop in door maatschappelijk verantwoord te ondernemen (MVO). MVO is een integrale visie op een duurzame bedrijfsvoering. Bij het maken van keuzen worden gekeken naar de maatschappelijke en economisch effecten hiervan. De beslissing kan gevolgen hebben voor de stakeholders. Dit kunnen medewerkers en klanten zijn, maar ook omwonenden, leveranciers en investeerders (MVO, 2014).

Bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen centraal hebben staan kennen waarde toe op sociaal (People), ecologisch (Planet) en economische (Profit) gebied (zie figuur 38). MVO dient breed in de organisatie gedragen te worden en komt terug in alle afdelingen, van sales tot marketing en productie tot HRM. Voor iedere bedrijf en sector spelen andere waarden en belangen mee waardoor er niet een eenduidige wijze is van MVO. Wel komen de 3P's overal in terug (MVO, 2014).



Figuur 38 3P's MVO

Technologisch

- Verandering op gebied van telecommunicatie (GPR, 3G, 4G, GSM)

De markt voor telecommunicatie is sinds de opkomst van commerciële draadloze telefonie onderhevig aan technologische ontwikkelingen. Hieronder zullen verschillende generaties van telecommunicatie worden benoemt en toegelicht (Wikipedia, 2016).

1946: Generatie nul (0G)

Dit was de eerste commerciële draadloze telefoon na de oorlog. Deze vorm van communicatie maakte gebruik van analoge radiosignalen. Deze telefoon had de grootte van een koffer en was daardoor niet bruikbaar.

1980: 1^e generatie (1G) – NMT

In 1980 kwam de eerste draadloze telefoon voor thuis gebruik op de markt. Ook deze werkte op analoge radiosignalen. Deze telefoon was alleen geschikt voor het overbrengen van spraak. Door een lage bandbreedte is geen dataverkeer mogelijk.

1991: 2^e generatie (2G) – GSM, GPRS, EDGE

In 1991 kwam de eerste mobiele telefoon uit die voorloper was op de huidige GSM. De communicatie bestond uit digitale signalen die zorgden voor een veiligere verbinding door middel van data encryptie. Daarnaast had de telefoon een grotere reikwijdte door een hogere bandbreedte. Hierdoor werd het mogelijk tekstberichten (SMS) en kleine afbeeldingen (MMS) te versturen. Daarnaast kon met door middel van een WAP-verbinding maken met het internet. Echter was traag en duur.

2003: 3^e generatie (3G) – UMTS, HSDPA, HSUPA, HSDPA+



In 2003 brak de mobiele telecommunicatie door met de 3^e generatie 3G. Hierdoor werd internationale mobiele telecommunicatie mogelijk. Het internet werd in deze generatie sterk verbeterd. De eerste versie draaide op UMTS met een up- en downloadsnelheid van 384 Kbit/s. De jaren erna kwamen steeds betere versies geïntroduceerd die tot 28.8 MB/s konden up- en downloaden (HSDPA+).

2010: 4^{de} generatie (4G) – LTE, LTE advanced

In 2010 werd de 4G geïntroduceerd dat draaide op LTE technologie. Deze technologie zorgt voor een veilige IP-gebaseerde oplossing in de telecommunicatie. De mogelijkheden zijn IP-telefonie, ultrabreedband mobiel internet, gamestreaming, en multimedia-streaming. Met de snelheid van tot wel 100 MB/s zorgt deze verbinding dat iedereen gebruik kan maken van internet op schaal van een landelijke dekking. De LTE advanced is een toekomstig upgrade van het huidige LTE netwerk dat in potentie tot wel 1GB's kan up- en downloaden (Leemputten, 2010).

De nieuwe generatie telecommunicatie zijn goedkoper dan verouderde versies. Het huidige gebruik van GSM-GPRS verbinding is in vergelijking met de nieuwe generaties duur. Dit biedt kansen om kostenbesparingen door te voeren en daarmee ook de prijs te verlagen per slimme meter, wat ten gunste komt aan het vastgoedsegment.

Ecologisch

– milieu m.b.t. WKB

De nieuwe wet kwaliteitswaarborg (WKB) heeft betrekking op de bouwsector in Nederland. Deze wet heeft een nieuwe standaard gezet omtrent de focus op kwaliteit tijdens het bouwen. De WKB is een nieuwe stelsel van kwaliteitswaarborging voor het bouwen en overige werkzaamheden waarbij vergunningen vereist zijn. Tot op heden wordt de kwaliteit van bouwen getoetst door bouw- en woningtoezicht (BWT). Na 1 juli 2017 vervalt het toezicht van de BWT en gaat het over naar de private markt. De overheid heeft deze wet veranderd doordat de BWT slechts incidenteel toezicht hield op de bouw. Daarnaast is het een overheidsbezuiniging (KvINL, 2015).

De belangrijkste verandering die gaat plaatsvinden als gevolg van de wetswijziging is dat de opdrachtnemer of installateur nu eindverantwoordelijk wordt voor de kwaliteit van het gebouw dat hij oplevert (KvINL, 2015).

In januari 2013 is het NMD (Nationale Milieudatabase) ingevoerd. Deze data wordt gebruikt om in analysetools zoals de BREAAAM te vullen met informatie over de prestaties van de bouwmaterialen en de milieu impact hiervan.

Kwaliteit van bouw bestaat voor een groot deel uit duurzaamheid. Dit kan zowel duurzaamheid zijn in de vorm van duurzaam bouwen. Hierbij staat het gebruik van duurzame materialen en bouwtechnieken centraal (KvINL, 2015). Daarnaast speelt energie zuinigheid een rol bij de kwaliteit van een gebouw. Aan gebouwen worden energielabels gehangen dat iets zegt over het energieverbruik van desbetreffend pand. Een goed energielabel verhoogt de waarde van het vastgoed. Het inzichtelijk maken van het energieverbruik kan worden opgevangen door Metsens met Oursens. Hier liggen voor Metsens kansen.

Politiek juridisch

– Klimaatakkoord Parijs

In december 2015 zijn in Parijs vertegenwoordigers vanuit 190 landen bij elkaar gekomen om afspraken te maken omtrent het klimaat. Over het klimaatakkoord is 4 jaar onderhandeld. Tijdens het congres in Parijs is de laatste hand gelegd aan het definitieve klimaatplan. Het doel van dit plan is om de opwarming van de aarde beheersbaar te houden (NOS, 2015).

Alle landen zijn met elkaar overeengekomen dat de opwarming van de aarde niet verder mag oplopen dan 2 graden. Het doel is om onder de 1,5 graad opwarming te blijven. Verschillende landen liggen onder de zeespiegel, waardoor een stijging van boven de 1,5 graad ernstige gevolgen kan hebben. Dit



zijn daarom ook de landen (waaronder Nederland) die het voortouw hebben genomen in de onderhandelingen om onder die 1,5 graad te blijven (Rijksoverheid, 2015).

Om de vijf jaar komen alle landen bij elkaar om de klimaatveranderingen te bespreken en eventueel strengere maatregelen door te voeren mits de aarde sneller opwarmt dan vooraf gedacht. Na 2020 krijgen de armere landen jaarlijks 100 miljard dollar om hun economie te stimuleren om meer te verduurzamen. Investerings in duurzaamheid kosten veel geld waardoor armere landen niet in staat zijn te verduurzamen. Door middel van dit impuls wordt getracht naar mondiale verbetering van het klimaat (NOS, 2015).

In het klimaatakkoord zijn verschillende punten naar voren gekomen. Hieronder een overzicht van de hoofdpunten uit het klimaatakkoord (Europa.nu, 2015):

- Het verdrag treedt in werking als het door minstens 55 staten geratificeerd is die verantwoordelijk zijn voor minimaal 55% van de CO₂-uitstoot.
- Doel is een zo snel mogelijk einde aan de stijging van de uitstoot van broeikasgassen. Halverwege de 21^e eeuw moet er een evenwicht zijn tussen alle uitstoot van broeikasgassen en het vermogen van de natuur om ze te absorberen.
- De opwarming van de aarde moet worden beperkt. De wereldwijde stijging van de temperatuur in 2100 beperkt zijn tot 2 graden Celsius vergeleken met het niveau voor de opkomst van de industrie. Er wordt gestreefd om die stijging met 2 graden Celsius te verlagen tot 1,5 graad.
- Elke vijf jaar wordt het klimaatbeleid van alle landen geëvalueerd. De eerste controle vindt plaats in 2023
- Rijke ontwikkelde landen moet ontwikkelingslanden met geld helpen hun uitstoot te verminderen.

Deze afspraken hebben voor Nederland verregaande gevolgen. De overheid moet stappen gaan ondernemen om Nederland verder te verduurzamen. In de industrie en publieke sector wordt gewerkt met emissierechten. Deze zullen de komende jaren steeds strenger worden, waardoor bedrijven zuiniger om moet gaan met energie of moeten verduurzamen. Dit is voor Metsens een mogelijkheid om meer afzet te genereren (AD, 2015) . Daarnaast zal de overheid meer gaan sturen op de reductie van CO₂ met betrekking tot auto's. De komende jaren zullen naar verwachting meer elektrische auto's op de wegen gaan komen. Dit leidt tot het gebruik van meer laadpalen, waar Metsens wederom op kan inspelen. Door middel van de software kan het verbruik van de laadpalen gemanaged en gemonitord worden.

– *Woningwet*

Uit de 'wetswijzing van de herzieningswet toegelaten instellingen en volkshuisvesting' is naar voren gekomen dat woningcorporaties niet de duurzaamheidsinvesteringen mogen doorberekenen naar de bewoner. Deze investeringen verlagen de woonlasten waardoor de bewoner er in kosten op vooruit gaat. De overheid heeft bepaalt dat bij ingrijpend onderhoud, bijvoorbeeld van energielabel G naar energielabel B, de kosten deels doorberekend mogen worden naar de bewoner. Deze ambitieuze aanpak moet gestimuleerd worden door de overheid. In 2016 wordt door de overheid gewerkt aan een wetsvoorstel waardoor een belangrijk deel van de kosten van energieopwekking en levering, via een aparte Energieprestatievergoeding, buiten de huurprijs om doorberekend kan worden naar de bewoners (Blok, Geurts, & Leeden, 2015). Mocht dit wetsvoorstel doorgang vinden in de Tweede Kamer, biedt dit kansen voor woningbouwcorporaties om duurzaamheidsinvesteringen meer door te berekenen naar de bewoners. Daarnaast zijn woningcorporaties de laatste jaren flink aan het bezuinigen op woningbouwverbeteringen en het bouwen van nieuwe woningen. Een reden hiervoor is de verplichte heffing dat woningbouwcorporaties aan de staat moeten betalen. Deze heffing loopt in 2013 op tot 1,7 miljard waardoor de woningbouwcorporaties minder geld beschikbaar hebben voor nieuwe investeringen (Deen, 2014). Vergeleken met 2009 zijn de uitgaven met 12% gekort. Ook in de



woningbouw wordt 22% bezuinigt op het gebied van de bouw van nieuwe koopwoningen (Nu.nl, 2014).



Bijlage 5 Analyseschema 1 kwalitatief onderzoek

Analyseschema kwalitatief onderzoek	
Topic	Conclusie
Inzicht bedrijfsactiviteiten	– Adviespartijen (2 advies) – Vastgoedbeheer (4 vastgoed) – Vastgoedontwikkeling (1 vastgoed) → inzicht woningcorporaties vastgoedbeheer
Bezit vastgoed	– Geen vastgoedbeheer / specificatie (2 advies) – Van 0 t/m 100 panden (3 vastgoed) – Van 101 t/m 200 (1 vastgoed) – 200+ (1 vastgoed)
Duurzaamheid organisatie	– Hoge mate van duurzaamheid (4 vastgoed, 2 advies) – Normale mate van duurzaamheid (1 vastgoed) – Breeam richtlijnen (2 vastgoed) – GresB (1 advies) – Meerjarenafspraak (2 vastgoed) – Duurzaamheid met de bouw van nieuwe panden → waarde verhoging (3 vastgoed) – Energie/kosten reductie (3 vastgoed, 2 advies) – Advies in duurzaamheid aan klanten (2 advies)
Rol energie monitoring	– Hoge mate belang EMS (4 vastgoed, 2 advies) – Inzichtelijk maken energieverbruik (3 vastgoed, 2 advies) – Basis voor maken energielabels van panden (4 vastgoed, 1 advies) – Bewijsvoering naar derden (3 vastgoed, 1 advies) – Inzicht in laag scorende panden die gerenoveerd moeten worden (3 vastgoed, 1 advies) – Ondersteuning score Breeam en GresB (2 vastgoed, 1 advies) – Lage mate belang EMS (1 vastgoed) – Detecteren misbruik en lekkage (1 vastgoed)
Huidige EMS leverancier	– Metsens (2 vastgoed, 2 advies) – Erbis (2 vastgoed) – Stedin (1 vastgoed) – Sunsolutions (1 vastgoed) – Eview (1 vastgoed) – Geen EMS (1 vastgoed)
Inkoopproces	– Intentie EMS vanuit beleidsbepaling bij specificatiefase (4 vastgoed, 1 advies) – Voortgekomen klant uit meetbedrijf (1 vastgoed, 1 advies) – Maatwerk aanbod bij selectiefase (1 advies) – Overleg tussen verschillende schakels inkoopfase (5 vastgoed)
Decision making unit (DMU)	Specificeren: – Directie/bestuur specificeert de behoefte (4 vastgoed, 2 advies) – A.d.h.v. meerjarenafspraken (1 vastgoed) – Energieverantwoordelijke (1 vastgoed) Selecteren – Energie verantwoordelijke (4 vastgoed) – Energie coördinator (1 vastgoed)



	– Energie adviseur (1 vastgoed) – Directie (2 advies) Contracteren – Energie verantwoordelijke (5 vastgoed) – Energie coördinator (1 vastgoed) – Directie (2 advies) Algemeen – Gebruikers geen inspraak (2 vastgoed, 2 advies) – Inspraak gebruikers (3 vastgoed)
Belangrijke overtuigingen	– Maatwerk (4 vastgoed, 2 advies) – Prijs (4 vastgoed, 2 advies) – Functionaliteiten (4 vastgoed) – Mond tot mond reclame (3 vastgoed, 1 advies) – Sympathie (3 vastgoed, advies) – Betrouwbaarheid meetgegevens (2 vastgoed, 1 advies) – Samenwerking (2 vastgoed, 1 advies) – Kwaliteit (2) – Bereikbaarheid (1 vastgoed, 1 advies) – Toegankelijkheid (2 vastgoed) – Unieke gebruiker bepaalde regio (1 advies) – Gratis proefperiode Metsens (1 advies)
Advies	– Communicatie over functionaliteiten – Trainingen organiseren gebruik Oursens – Richten op samenwerking – Maatwerk leveren – Grootste vastgoedpartijen benaderen – Richten op woningbouwcorporaties – Inzicht verkrijgen in de woningwet – Marktaandeel Fudura benutten – Via Fudura Metsens gratis leveren (intern doorberekening) – Met Fudura afspraken maken over prijs – Adviespartijen inrichten op marktgebied waarbij geen concurrentie ontstaat
Advies omtrent EMS Oursens	– Aanpassing maken in selectie gas en elektra – Grafisch vormgeving knoppen aanpassen – Module water toevoegen – Module afval – Toevoeging kleurentabel in Oursens – In grafiek de waarde tonen waar je muis staat – Oppervlakteplot toevoegen – Interactievere software – Minder doorklikken – Indeling van de hele pagina adaptief aan de grootte van de grafiek – Toevoegen besparingsoptie – Toevoegen belijningsoptie op het gebied van besparingsprognose, CO2 reductie en energiebesparing – Menselijke factor in de software verlagen – Detectie fouten d.m.v. alarmen

Bijlage 6 Verbatim in topics 1 extern interview

Verbatim in topics 1 extern interview		
Topic	Andre van Staveren - Directeur en DGA Steingoed (vastgoedontwikkeling en beheer)	Anna Offermans Vastgoedbeheer Universiteit Utrecht (vastgoed)
Inzicht bedrijfsactiviteiten	– Samenwerking woningcorporaties op gebied van detachering, werving/selectie, interim management en projecten – Communicatie naar bewoners namens woningcorporaties – Projectmatig vastgoedontwikkeling in samenwerking met ondernemers in naam van vastgoedcorporatie	– Vastgoedbeheer panden van de universiteit Utrecht – Renovatie panden – Nieuwbouw – Beheer energiecontracten met netbeheerders en meetbedrijven – Facturatie en energie monitoring – Alles op gebied van energiebeheer
Bezit panden	– Eigendom 30 panden + vastgoedbeheer derden	– Eigendom en beheer tussen 150 en 200 panden
Duurzaamheid organisatie	– Normale mate van duurzaamheid – Duurzaamheid in de vorm van lang houdbaar en onderhoudsvrij – Energiezuinigheid vooral in bouwwijze nieuwe panden – Energie monitoring door energierekeningen te vergelijken	– Hoge mate van duurzaamheid – BREEAM richtlijnen → maatstaf op gebied van duurzaamheid – BREEAM doelstelling nieuwbouw 'Excellent' en renovaties 'Very Good' – Inzicht dagelijks verbruik – Meerjarenafspraak op gebied van duurzaamheid – Verslagplicht i.v.m. emissierechten → hoge druk vanuit overheid
Rol energie monitoring	– Lage mate van EMS – Inzicht energieverbruik – Toegevoegde waarde vooral in detecteren misbruik (bijvoorbeeld hennep kwekerijen en lekkages) – Bij kleine vastgoedportefeuille weinig toegevoegde waarde – Woningcorporaties bezit in algemene ruimtes. Monitoring grote rol door inzicht in nacht- en dag verbruik	– Hoge mate belang van EMS – Gebruikt als ondersteuning bij verslaglegging en projecten – Inzicht energieverbruik en aan de hand daarvan plannen maken voor besparen van energie



	– Hulp bij maken stappen op gebied van energiebesparing en daarmee ook kostenbesparing	
Huidige EMS leverancier	– Geen	– Eview dat is gekoppeld aan meetbedrijf Innax – Aanschaf Eview goedkoop – Eview relatief duur door jaarlijkse onderhoudscontracten – Erbis → voordelen door grote diversiteit aan functies en tools die voor ons handig en bruikbaar zijn – Eigendom van de systemen
Inkoopproces	– Plannen op gebied van verduurzaming gemaakt door directie – Behoeftte aan inzicht in resultaten van duurzaamheidsprojecten – Verschillende leveranciers naast elkaar gelegd inclusief offerte aanvraag – Beslissing voornamelijk gebaseerd op prijs	– Doelen a.d.h.v. meerjarenafspraak en koers die bepaald is door de directie hierin – Behoeftte aan inzicht energieverbruik – Leverancier oriëntatie op basis van functionaliteiten en prijs – Toepasbaarheid functionaliteiten op werkwijze organisatie – Maatwerk door overleg met EMS leveranciers over bruikbare functies – Doorslaggevende factor prijs in laatste stadium
Decision making unit (DMU)	– DMU en beslissingsboom bij woningcorporaties erg moeilijk – Vele verschillende partijen hebben invloed op de beslissing – Zekere mate van invloed bij bewoners (uiteindelijk de betalende partij) – DMU: verantwoordelijke planmatig onderhoud, hoofd operationele zaken of strategische beheer	– Vastgoedbeheer behoefte aan inzicht energieverbruik – Gebruikers zeggenschap over functionaliteiten EMS – Koper is energie coördinator – Beslissers zijn de personen met potje budget → manager facilitaire dienst
Belangrijke overtuigingen	– Niet gebaseerd op emotionele overtuigingen	– Afkeer tegen commerciële partijen – Maatwerk



	– Sympathie speelt rol bij behoud van klanten – Mond tot mond reclame – Beste voorwaarden – Laagste Prijs – Kwaliteit software	– Samenwerking – Functionaliteiten EMS – Doorslag prijs
Advies	– Woningbouwcorporaties EMS zeer bruikbaar voor monitoren vastgoedportefeuille van 1000+ woningen – Inzicht verkrijgen in de woningwet omtrent doorberekening duurzaamheidsinvesteringen aan bewoners	– Richt op samenwerking – Maatwerk leveren – Op grote vastgoedpartijen richten en daar aandacht aan besteden – Groot aanbod EMS bedreiging voor Metsens



Bijlage 7 Verbatim in topics 2 extern interview

Verbatim in topics 2 extern interview		
Topic	Bart van Zevenbergen – Energie Consultant Corporate Facility Partners (CFP) (vastgoed)	Jacco Bakker – Directeur partner Nibag (advies)
Inzicht bedrijfsactiviteiten	– Missie: missie zoveel mogelijk gebouwen en organisaties te verduurzamen door de aspecten People, Planet en Profit – Kernactiviteiten: energie management, energiereductie, kostenbesparing, optimale huisvesting, duurzame inrichting en duurzaam inkopen	– Objectieve zakelijke dienstverlener die alles rondom vastgoedvraagstukken, of in huis heeft of buitenshuis met de beste resultaten in de markt verbind. – Nibag is regisseur in huisvesting. Huisvesting betekent dat we utilitaire panden, woningmarkt, bedrijfspanden en cultureel erfgoed (rijks monumentaal vastgoed) – De dienstverlening omvat drie vraagstukken: energievraagstukken, onderhoudsvraagstukken en veiligheidsvraagstukken. – Uitwerking realisatie d.m.v. bouw/project management en inkoop – Adviserende rol over te kiezen uitvoerder bij bepaalde projecten – Bewijsvoering naar de klant toe d.m.v. EMS inzicht geven in realisatie besparing
Bezit vastgoed	– 51 grote klanten met vele panden (groot bestand)	– Geen eigendom → advies aan vastgoedpartijen
Duurzaamheid organisatie	– Maken van nulmeting en van daaruit planmatig adviseren op gebied van verduurzaming – Stellen van doelstellingen (bijvoorbeeld besparing van 50% op gebied van energie) – No cure no pay – Opstellen BREEAM labels	– In werkzaamheden 2 componenten ingebakken en dat zijn waarde verhoging en kosten efficiëntie – Duurzaamheid niet meer onderscheidend – Waardeverhoging stond vroeger letterlijk voor duurzaamheid – Waardeverhoging → maatschappelijk,



		duurzamer, veiliger, gezonder etc. – Kosten efficiëntie houden organisatie tegen in het doel om 100% te verduurzamen
Rol energie monitoring	– Basis voor advies verduurzaming naar klant – Inzichtelijk maken van verbruik → planmatig opstellen van investeringen in duurzaamheid – Bewijsvoering naar klant van effect investeringen	– Ondersteuning voor rapportage GRASB – GRASB levert internationaal geld op van beleggers in duurzaam vastgoed – Duurzaamheid verhoogt waarde vastgoed – Eerste stap in verduurzaming is monitoring – Rapportage na projecten omtrent duurzaamheid en effect hiervan af te kunnen lezen – Maken van energie labels voor vastgoedpanden
Huidige EMS leverancier	– Klant Metsens → gebruik bij klant SNS (zelf geen ervaring met gebruik Metsens) – Hoofdleveranciers EMS is Esite – Diverse sub leveranciers door gebruik software van de klant – Vanuit CFP promotie voor Esite omdat wij daarmee werken – Voordelen Esite op gebied van vele functionaliteiten – €4 tot €6 euro per meter per maand	– Klant Metsens – Gebruik bij advies naar klanten – Voorkomend dat klant andere software heeft waardoor Nibag zich moet aanpassen aan software van de klant
Inkoopproces	– Beleidsbepaling binnen directie CFP (behoeftebepaling) – Keuze voor advies op gebied van duurzaamheid en besparing – Inventariseren van verschillende partijen – Functionaliteiten van software centraal	– Door potentiële overname Cogas energie diensten in contact gekomen met Metsens – Gebruikelijk proces is afweging verschillende leveranciers door energie verantwoordelijke – Specificatie door bestuur – Afweging op gebied van functionaliteiten en prijs.



	– Functionaliteiten in lijn van behoefte? Zo ja, overgaan tot selectie – Onderhandeling op gebied van prijs → doorslaggevende factor	– Doorslaggevende factor prijs – Uiteindelijk contractering partij en start samenwerking en maatwerk
Decision making unit (DMU)	– Beleidsbepaling van beslissers van een organisatie – Belangrijk om beslissers aan tafel te krijgen die gaan over budget – Presentatie gericht op kostenbesparing bij beslissers doorslaggevend – Vervolggesprek met energie coördinator (beïnvloeder) – Presentatie gericht op functionaliteiten en besparing – Gebruikers van irrelevant belang	– Beslissers aan tafel krijgen – Overtuiging beslissers d.m.v. hard cijfers en inzicht in potentiële besparing – Onderscheidt tussen direct sales en resellers → resellers moet gefocust worden op samenwerking en gericht op één partij in bepaald marktgebied → concurrentie met zelfde software leverancier in één bepaald marktgebied
Belangrijke overtuigingen	– Functionaliteiten – Prijs – Maatwerk – Samenwerking	– Functionaliteiten – Prijs → mogelijk gratis via Fudura meetdiensten – Maatwerk – Uniek gebruik Metsens software in bepaald marktgebied – Betrouwbaarheid software
Advies	– Toevoeging kleurentabel – In grafiekwaarde tonen van verschillende punten – Oppervlakteplot – Interactievere app – Minder doorklikken – Indeling adaptief van grootte grafiek	– Woningcorporaties → energie en huur grootste kostenposten voor huurder → stijging huurkosten door doorberekening duurzaamheidsproject → daling energiekosten met een factor twee ten opzicht van stijging. → vastgoed meer waarde → win win voor beiden partijen – Toevoeging van besparingsoptie in Oursens → belijningsoptie op gebied van besparingsprognose, CO2 reductie en energiebesparing



		– Menselijke factor verlagen in de software → detectie fouten automatisch d.m.v. alarmen – Fudura heeft 40% van de markt en via deze partij kun je bulk verkopen – Gratis levering van Metsens software bij energie aansluiting van Fudura – Onderling met Fudura afspraken maken over prijs van EMS – Reseller advies model waarin partijen elkaar niet in de weg lopen
--	--	--

Bijlage 8 Verbatim in topics 3 extern interview

Verbatim in topics 3 extern interview		
Topic	Lizzy Butink - ASR Vastgoed (vastgoed)	Wies Leenders – directrice Optivolt (advies)
Inzicht bedrijfsactiviteiten	– Management van vastgoedportefeuilles van institutionele beleggers – Kopen, verkopen, verhuren, onderhouden en herontwikkelen van vastgoed. – Investeren in winkels woningen, kantoren en agrarische grond in Nederland	– Advies op gebied van verlangen energiekosten en reduceren van schadelijke broeikasgassen – Ontwikkeling, fabricage, levering en installatie energiebesparende systemen centraal – Belofte aantoonbare reductie van energie tegen een korte economische terugverdientijd
Bezit panden	– ASR vastgoed heeft een ruime en brede portefeuille aan vastgoed in beheer. In totaal ongeveer 250 panden – Vastgoed beheer geclusterd in woningafdeling en commerciële afdeling die weer is onderverdeeld in kantoren en winkels.	– Advies aan organisatie met diverse panden (geen specificatie)
Duurzaamheid organisatie	– GRASB analyse maken van vastgoedportefeuille – Vergelijken GRASB met andere vastgoedbeheerders om inzicht te krijgen van positie op gebied van duurzaamheid – ASR staat vrij hoog in GRASB – Afgelopen jaren veranderingen in duurzaamheidsbeleid – Data speelt hierin belangrijke rol en dat je er iets mee doet	– Besparing kosten door middel van duurzaamheid – Klanten staan we bij om te verduurzamen maar de voornaamste reden hiervan is het reduceren van de kosten op gebied van energieverbruik.
Rol energie monitoring	– Grote mate EMS gebruik in hele vastgoedmarkt – Ook voor ASR belangrijk aspect van duurzaamheid – Gradaties in EMS door inzicht per 15 min, 1 uur, dag en week – Besef van meerwaarde energie monitoring moet	– Aantoonbaar maken van energiebesparingen – Aan de hand van energie monitoring plan maken voor verduurzaming



	nog doordringen → op het moment nog niet volledig benut – Inzicht energieverbruik per cluster woningen en kantoren – Inzicht in energieverbruik leidt tot selectie panden die verduurzaamt kunnen worden	
Huidige EMS leverancier	– Metsens	– Metsens – Gebruik diverse EMS varianten door divers gebruik van klanten → sturing op gebruik van Metsens software
Inkoopproces	– Energie verantwoordelijk heeft behoefte aan EMS – ASR op zoek naar maatwerk op gebied van EMS – Toentertijd was ASR klant van Cogas en via hen in contact gekomen met Metsens – Selectie gedaan door Cogas	– Oorspronkelijk gebruik software Grondmij en Gprofiler → duur en niet functioneel → behoefte nieuwe EMS leverancier – Selectie verschillende partijen – Aanhoudendheid Iben in de vorm van maatwerk doorslaggevend geweest voor keuze Metsens – Prijs doorslaggevend
Decision making unit (DMU)	– Beslissers is Albert → energie verantwoordelijke binnen ASR – Overleg met hoofd winkelpanden over te kiezen EMS leverancier (Beïnvloeders) – Gebruikers geïnformeerd over nieuwe software. Geen inspraak in EMS leverancier keuze	– Beslissers omtrent keuze EMS leverancier door management besloten – Noodzaak beslissers te spreken bij verkoop EMS – Nut en relevantie belangrijk bij overtuigen beslissers – Gebruikers geen inspraak in keuze EMS
Belangrijke overtuigingen	– Maatwerk – Functionaliteiten – Mond tot mond reclame andere partijen over toegevoegde waarde Metsens software – Sympathie met bepaalde organisatie door goede samenwerking – Prijs – Kwaliteit	– Prijs – Maatwerk – Samenwerking – Toegankelijkheid – Bereikbaarheid – Sympathie – Mond tot mond reclame – Aanbod bepaalde periode gratis software in oriëntatiefase



	– Betrouwbaarheid meetgegevens	
Advies	– Water toevoegen aan EMS, zelf invoeren – Extra toepassing in EMS om afval toe te voegen in de overzichten – Trainingen geven over Oursens bij ASR zodat gebruik wordt vergroot	– Aanpassing maken in selectie gas en elektra – Grafische vormgeving knoppen aanpassen –



Bijlage 9 Verbatim in topics 4 extern interview

Verbatim in topics 4 extern interview	
Topic	J.W. Waijenberg – Energie coördinator Universiteit Leiden (vastgoed)
Inzicht bedrijfsactiviteiten	– Vastgoedbeheer panden van Universiteit Leiden – Intern georganiseerde vastgoedtak – Alles op het gebied van verbouwing, renovatie en ontwikkeling van nieuwe panden – Verantwoordelijk voor facturatie, monitoring en rapportage aan college van bestuur – Uitvoerders van doelstellingen van de organisatie
Bezit vastgoed	– Vastgoed 30 en 50 panden
Duurzaamheid organisatie	– Hoge mate van duurzaamheid – Meerjarige plan met meerdere universiteiten vanuit de VSNU (overkoepelende organisatie) – Afspraak over besparing van 30% tussen 2005 en 2020 (2% per jaar) – Iedere 4 jaar nieuwe plan over wat je gaat doen aan energiebesparing en energie efficiëntie – Bij bouw panden nadruk op duurzaamheid – WKO toepassingen in huidige panden Universiteit Leiden – Breeam richtlijnen
Rol energie monitoring	– Grote rol energie monitoring – Koppeling aan begroting door vooraf inzicht in verwachte energierekeningen – Basis voor plannen rondom duurzaamheid → gebouw renovaties
Huidige EMS leverancier	– Grootverbruik meter bij Stedin meetbedrijf → kopie gegevens meetdata per mail naar energie coördinator Universiteit Leiden → kopie naar Erbis (EMS leverancier) – Kleinverbruik meters bij Innax → wederom kopie naar Erbis – Collectie groot- en kleinverbruik meters in Erbis software
Inkoopproces	– Bestuur legt doelstellingen op aan energie coördinator



	– Samen met energie adviseur om tafel omtrent planning actie op het gebied van duurzaamheid – Speerpunten opgesteld – Selectie verschillende EMS leveranciers – Beste aanbod op gebied van prijs geeft doorslag
Decision making unit (DMU)	– Planning vanuit bestuur (Beïnvloeders) – Energie adviseur geeft advies over te gebruiken software (Beïnvloeders) – Beslissers is de energie coördinator die contact legt met de EMS leveranciers – Belang dat je als verkopende partij beslissers aan tafel krijgt – Weinig last van gatekeepers. Energie coördinator is makkelijk te benaderen – Gebruikers geen invloed op EMS leverancier
Belangrijke overtuigingen	– Laagste prijs → scholengemeenschappen zijn gericht op reduceren van kosten → prijs georiënteerd – Diverse passende functionaliteiten – Overzichtelijke software
Advies	– Functionaliteiten van software zijn belangrijk → communicatie vooral hierover



Bijlage 10 Verbatim in topics 5 intern interview

Verbatim in topics 5 intern interview			
Topic	Sub	Iben van Paridon - Eigenaar	Daan Olivier – Marketing & Sales
Gedeelde waarden	Kernwaarden Metsens	– Beste zijn in wat we doen – Kwaliteit – Professionaliteit → Reageren in 1 dag en goede communicatie – Eigen onafhankelijkheid → niet verplicht afnemer van bepaald meetbedrijven. – Samenwerking → partnerships met klanten. Door groei focus op nieuwe samenwerkingen met grotere klanten. Kleinere klanten worden standaard klant i.c.m. contract Fudura. Toenemende kans op verlies standaard klanten. – Focus & deliver → Kern is vertrouwen. Producten betrouwbaar, goed en snel afleveren – Bereikbaar → Snel reageren. Hulp in de eerste lijn.	– Innovatief – Gebruikersgericht – Toegankelijk – Transparant
	Naleving waarden	– Kernwaarden niet specifiek bekend – Kernwaarden zijn vanzelfsprekend binnen DNA van Metsens	– Goed nageleefd – Weinig zicht op hoe dat in Groningen wordt nageleefd. – Metsens staat open voor kritiek van buitenaf.
	Binding medewerkers	– Hulp opstarten eigen bedrijf – Assisteren met opbouwen bedrijf – ZZP-basis	– Betrokken bij het bedrijf – Vertrouwen – Zelfstandigheid
Strategie	Missie & Visie	– Missie korte termijn is volledige integratie Fudura. – Visie berust op 3 pijlers: integratie, maatwerk en onafhankelijkheid – Toekomst uitbreiden naar laadpalen en private netwerken	– de missie van Metsens is door slimme bemetering en monitoring real time inzicht te geven in het verbruik. – De visie van Metsens is dat de gegevens van slimme meters van energie monitoring eigendom zijn van de gebruiker waardoor hij zijn positie ten opzicht van de energieleverancier versterkt.
	Doelstellingen	– Q2 ingratie FUDURA – Q3 integratie afgerond start koppeling klanten – Q4 Samenvoegen klanten Endinet met Metsens	– Niet concreet op de hoogte
	Verhouding doelstelling tot de werkzaamheden	– Vooral ICT betrekking tot de doelstellingen – Marketing verantwoordelijkheden omtrent de veranderingen die Metsens nu ondervind	– Komen niet specifiek terug in werkzaamheden
	Verkoopstrategie	– Duurzaamheidsontbijt – Integratie Fudura klanten – Maatwerk met grotere bedrijven – Indirecte en directe verkoop op basis van drie pijlers: 70% via Integratie Fudura, 20% maatwerkklienten en	– Indirecte (advies) en directe verkoop – Acquisitie door middel van duurzaamheidsontbijt – Nieuwe klanten door middel van mond tot mond reclame



		10% van onafhankelijke partijen (advies) – Database voorhanden maar niet gebruikt → n.a.v. Provada beurs	
Structuur	Organisatiestructuur	– Algehele leiding (CEO) Iben van Paridon – Mark Buurke (Quality Engineer) verantwoordelijk voor ICT afdeling – Onder Mark valt Arno Christiaan die begeleider is van de overige ICT'ers – Daan Olivier (marketing) valt onder Iben van Paridon – Iben legt verantwoording af naar Fudura op gebied van financieel, marketing, sales en ICT.	– Twee afdelingen marketing/sales en ICT – Iben (CEO) heeft leiding over beide afdelingen en is voornamelijk verantwoordelijk voor marketing en sales. – Rapporteert naar Fudura – Afdelingen rapporteren naar Iben
	Overlegstructuren	– Regelmatig overleg – Communicatie Groningen-Leiden lastig	– Informeel en korte lijnen – Communicatie moeilijk
	Besluitvorming	– Besluitvorming Metsens door Iben – Grotere plannen overlegt met Fudura d.m.v. business plan	– Besluitvorming Metsens Iben – Mark Buurke zelf besluit over lopende ICT projecten → rapportage naar Iben
	Zelfstandigheid medewerker	– Heel veel – Werving op basis van ZZP die willen leren en groeien – Toekennen taken → eigen beslissingsruimte	– Vrij veel – Initiatief wordt gestimuleerd
Systemen	Informatie systemen planning en orderverwerking	– Geen systeem voor orderverwerking → aantal klanten te weinig en frequentie order te laag – Aanlevering d.m.v. Excel sheets – Planning → jaarplanning begin van het jaar	– Geen orderverwerking – Order weggezet binnen de organisatie – Planning → jaarplanning begin van het jaar – Asana projectmanagement
Personeel	Competenties	– Leergierig – Communicatief	– Innovatief – Luisteren – Sociaal – Behulpzaam – Open staan voor kritiek
	Werving	– Verlening contract na stageperiode – Uit eigen netwerk	– Via scholen met leveren van studenten in de vorm van stagiairs – Behoudt van beste stagiairs op basis van ZZP
	Bezetting	– Laag → vooral op ICT gebied – Voornamelijk groeien in Leiden – Toekomst ICT overzetten naar Leiden	– Normaal niveau gelet op huidige afzet – Te weinig medewerkers voor het opzetten van sales afdeling – Voldoende op het gebied van ICT
	Werkdruk	– Werkdruk is goed – Tekort aan personeel helpt keuzes te maken – Beste resultaten ontstaan onder druk	– Werkdruk vrij oké – Bij uitbreiding van sales activiteiten meer personeel nodig – Bij groei van Metsens meer mensen nodig op alle afdelingen
	Bijscholing	– Geen bijscholing – Leergierigheid moet vanuit de medewerkers komen	– Geen bijscholing vanuit Metsens – Naast school werkervaring opdoen bij Metsens



			– Praktijklessen
	Beloning	– N.V.T.	– Prima salaris voor de activiteiten
Style	Leiding	– Informeel – Toezicht op gedelegeerde taken – Als het moet strakke leiding – Gericht op relatie	– Toegankelijk – Één duidelijke leider – Geen top-down-verhouding – Leiding staat open voor discussie
	Samenwerking	– Goede samenwerking – Persoonlijk contact moeilijk met afdeling ICT Groningen – Skype en Hangouts bieden goede ondersteuning	– Goede samenwerking – Lastig met twee verschillende afdelingen – Duidelijke structuur waardoor samenwerking bevordert word.
	Delegeren	– Hele ICT afdeling uitbesteed – Marketing gebied moeilijk te delegeren → eigen inzicht gaat voorop hierin	– ICT afdeling uitbesteed – Vertrouwen in Mark en daarmee ook de ICT afdeling – Persoonlijk nog niet heel veel taken omdat Iben marketingbeleid zelf maakt
	Conflicten	– Voor het een conflict kan worden uitspreken – Goede communicatie is 'key' – Duidelijke doelen stellen	– Geen ervaring mee
Sleutel-vaardigheden	Veranderingen in de markt	– 2x overgenomen en daarmee ook groter geworden – Huidige markt niet commercieel → toekomstverwachting is dat dit commercieel gaat worden	– Goed op ingespeeld – Meer communicatie naar buiten over vernieuwde functies – Promotie oppakken
	Innovatie	– Grote mate van innovatie – Fudura leidende rol voor het zoeken naar nieuwe markten – Toekomst laadpalen en private netwerken	– Door maatwerk met de klant nieuwe functies – Grote verschillen in voormalige versies
	Budget innovaties	– Na overname Fudura voldoende budget – Voorheen innovaties kunnen realiseren door diverse prijzen	– Niet van op de hoogte
Product Oursens	Onderscheidend vermogen	– Onafhankelijke ontwikkelaar van de software – Maatwerk met de klant – Groeien doen we samen met de klant – Partnerships USP	– Goede prijs kwaliteit verhouding – Focus op de software – USP Metsens is toegankelijkheid – Maatwerk met de klant
	kwaliteitscontrole	– 1x per kwartaal per klant – Telefonisch contact over verbeteringen van de software – Eigen toezicht	– Automatische kwaliteitscheck ingebouwd in Oursens op het gebied van data – Klantcontact over verbetering van de software
	Behoeft voorziening	– Inzicht in het energieverbruik middels geavanceerde grafieken – Energie monitoring van meerdere panden – Maatwerk biedt oplossingen voor ingewikkelde vraagstukken van klanten.	– Real time energy monitoring – Kosten besparing en/of verduurzaming – Bijdrage milieu – Kern: energie monitoren en daardoor inzicht hebben in verbruik
	Betrouwbaarheid	– Hoge betrouwbaarheid – Ontbreken data 90% van de gevallen niet onze fout – Bij fouten wordt de meter niet gefactureerd	– N.V.T.



R&D	Inzicht behoefte	– Zit vooral in de partnerships – Samenwerking met de klant op het gebied van nieuwe functies – Relevantie beoordeelt en indien bruikbaar breed ingezet in Oursens – Functie testen	– Continu proces – Tijdens klantcontact behoefte gepeild – Bij groei dient Metsens meer onderzoek te doen naar de behoefte omtrent Oursens
	Samenwerking advies	– Onderdeel van de partnerships op het moment – Samenwerking omtrent productontwikkeling en extra features	– Veel contact en terugkoppeling naar Metsens – Adviesbureaus hebben contact met klant en daarmee inzicht in behoefte
	Ontwikkelp proces	– Drie varianten: – Bugs → binnen 2 dagen opgelost – Minor features → aanpassingen in de software minder dan een maand – Modules → compleet vernieuwde modules in een half jaar tot een jaar	– Feedback van klanten → communicatie met Mark → overleg ICT over haalbaarheid → uitvoering → terugkoppeling naar Mark → terugkoppeling naar Iben



Bijlage 11 Verbatim Andre van Staveren

	Andre van Staveren – Directeur en DGA Steingood (vastgoedontwikkeling en beheer)
I	Allereerst is het goed om een inzicht te krijgen in wat je precies doet. Wat doet Stijngoed?
R	We werken samen met woning corporaties. Daarvoor doen wij detachering en werving/selectie, interim management en projecten. De woningcorporaties hebben een bezit van verschillende woningen en panden die onderhouden moeten worden. En dan zorgen wij voor de communicatie met de bewoners. Dus kortgezegd wij vormen de communicatie naar de bewoners toe namens de woningcorporaties.
I	Doen woningcorporaties dit niet zelf?
R	Ja dat doen ze deels zelf maar als het projectmatig wordt dan doen wij dat voor ze. Tegenwoordig worden we ook vaak ingehuurd door de aannemers die de hele renovatie voor de woningcorporatie verzorgen.
I	Hebben jullie zelf ook panden in bezit?
R	Ja we hebben zelf in het verleden ook panden en woningen ontwikkeld en daar hebben we nog een bezit van. Dat zijn om en nabij 30 panden van diverse aart. Daarnaast doen we ook wat beheer voor derden. Alles wat ik nu verteld wordt verdeeld over verschillende werkmaatschappijen.
I	Oke duidelijk. In welke mate komt duurzaamheid terug in bedrijfsvoering.
R	Dit komt zeker terug in onze bedrijfsvoering. In die zin dat het vooral ter sprake komt bij eigen ontwikkelingen. Het moeilijke hierbij is voor wie beslis je wat? Kijk wij ontwikkelen iets en daar laten wij onze visie op los en dan gaan wij voor een eindgebruiker iets ontwikkelen. Vaak is de eindgebruiker niet bekend met wat er kan. Wat wij vooral doe is dat wij kijken naar duurzaamheid in de vorm van lang houdbaar. Dus dat het goed gebouwd wordt en het langdurig mooi blijft, onderhoudsvrij. Onder duurzaamheid verstaan we vooral dat. En onder energiezuinigheid valt voornamelijk de manier van hoe het gebouwd is. Dus de keuze voor dubbele muren, soort kozijnen etc. Zodat je thermisch in warm en koud beter kunt managen. We proberen bij ieder plan er wel naar te kijken maar dan vooral uit economisch oogpunt. In de zin van kwaliteit en geld.
I	Op welke manier tonen jullie aan dat jullie een besparing hebben gerealiseerd.
R	Ja op dit moment is dat nog gissen. Dit werkt overigens wel voor woningcorporaties waarbij je spreekt over duizenden woningen. Die kunnen die analyses wel maken. Deze moeten ze zelf maken om aan te tonen dat er besparingen zijn gerealiseerd. Als een heel woonblok een nieuwe ketel, dubbel glas, etc. krijgen kunnen zij op basis van dit systeem inzien wat de besparing is geweest.
I	Ik welke mate kan energie monitoring van toegevoegde waarde zijn voor jouw organisatie?
R	Wij hebben enkele kleine bedrijfsruimtes circa 30. En de afgelopen jaren hebben we te maken gekregen met hennep problematiek. Dit leidt tot veel schade. Waardoor het handig had geweest om dat eerder te ontdekken. Het voor zijn van schade is een toegevoegde waarde zijn voor mijn bedrijf. Toch denk ik dat wij



	nog goed grip hebben over onze kleine portefeuille met panden. Ik denk daarom dat het voor grote woningcorporaties van grotere waarde kan zijn.
I	Hoe kunnen deze corporaties het beste worden benaderd en welke rol kun jij hier eventueel in spelen.
R	Bij vastgoedontwikkeling waarbij slimme meters worden geplaatst kan deze software meteen worden toegevoegd. Zeker voor het schrijven van een verkoopplan zal ik mij voornamelijk richten op de woningcorporaties.
I	Zijn er verder nog punten waarop je moeten letten bij het verkopen van energie monitoring software.
R	Je moet zeker even kijken naar de woningwet. Woningcorporaties worstelen hiermee omdat ze investeringen in duurzaamheid zelf moeten betalen. Ze mogen deze investeringen niet direct doorberekenen naar de eindgebruiker. Hun investeringen kosten enorm veel geld in de duurzaamheid. Pas als je echt kunt aantonen dat je een verbruiksbesparing hebt, dan mag je een gedeelte daarvan terug laten komen in de huur. Maar dat ligt dus vast in de woningwet. Dus energie monitoring kan er dus voor helpen om dit aan te tonen naar de huurders toe en daarmee een eventuele stijging te verantwoorden.
I	Dat is goed om te weten. Hoe zou je de behoefte van de woningcorporatie nog verder kunnen specificeren?
R	Energie monitoring in het geheel is dus relevant voor een woningcorporatie. Maar daarentegen is inzicht hebben in iedere woning en ruimte bijzonder interessant. Denk bijvoorbeeld aan de gemeenschappelijke ruimtes. Hier staat 24 uur per dag licht te branden. Hier is veel op te verbeteren.
I	Wat is de belangrijkste drijfveer voor woningcorporaties om energie monitoring aan te schaffen?
R	Een commerciële verhuurder is geïnteresseerd in het energieverbruik van zijn huurder. Dus kostenbesparing op het gebied van energie is een belangrijke drijfveer. Daarnaast is inzicht in het verbruik van individuele panden interessant omdat je hiermee frauduleuze praktijken kunt voorkomen. Denk maar aan hennepkwekerijen.
I	Hoe ziet het proces van inkoop eruit omtrent het verduurzamen?
R	In de eerste fase worden plannen gemaakt omtrent verduurzaming. Deze worden dan uitgewerkt. Vervolgens komt de behoefte om inzicht te hebben in energie monitoring software om op die manier de verduurzaming in kaart te brengen en te kunnen presenteren aan de bewoners die er uiteindelijk voor moeten betalen. Dit wordt vanuit het bestuur besloten. Dan zullen verschillende leveranciers op het gebied van EMS met elkaar worden vergeleken door de energie verantwoordelijke. Dit zal voornamelijk gaan op prijs omdat woningcorporaties de laatste jaren flink hebben bezuinigt. Dit kan ook een gevaar zijn voor het niet kiezen voor EMS. Je moet dus als organisatie vooral op prijs zitten. Uiteindelijk wordt er een afweging gemaakt over welke software het meest geschikt is met daarin de focus op prijs.
I	Hoe ziet de DMU eruit?



R	De hele beslissingsboom en DMU is binnen een woningcorporatie heel moeilijk. Je hebt vele partijen binnen een organisatie die er iets over te zeggen hebben. Daarnaast hebben bewoners ook nog inspraak in bepaalde beslissingen.
I	Hebben bewoners invloed op beslissingen omtrent duurzaamheid?
R	Jazeker, bij plannen voor het investeren in duurzaamheid worden altijd de bewoners meegenomen in dat beslissingsproces. Zij zijn tenslotte de partij waar uiteindelijk de kosten van de investering worden doorberekend. Dus zij moeten instemmen.
I	Ik begrijp hieruit dat projecten worden meebeslist door de bewoners. In welke mate spelen de bewoners een rol omtrent de aanschaf van energie monitoring?
R	Dat staat volgens mij in de woningwet. Ik wil je aanraden de woningwet even door te lezen en te kijken in welke mate partijen invloed hebben op investeringen. Inzicht krijgen in de DMU is noodzakelijk om serieus genomen te worden op het moment dat je gaat bellen met woningbouwcorporaties.
I	Wat staat er in de woningwet wat van invloed is op de Decision making unit
R	Hierin staan voornamelijk de problemen die woningcorporaties hebben met het verwerken van de investeringen in de huur. Dit wordt ook wel woonlastenwaarborg genoemd. Die presentatie daarvan die ik heb bijgewoond zal ik even naar je toe mailen. Als je kennis hebt van deze zaken is het ook een goede binnenkomer bij zulke organisaties. Dan zien ze gelijk dat je je huiswerk hebt gedaan en je weet wat er speelt binnen dat segment.
I	Als je een inschatting moet maken. Welke functies binnen de woningcorporaties zijn verantwoordelijk voor duurzaamheid.
R	Ik denk dat je bij mensen moet zijn die gaan over planmatig onderhoud of hoofd operationele zaken en strategisch beheer. Als ik je een tip mag geven zou ik gewoon gaan bellen naar woningbouwcorporaties en vragen wie je moet hebben in een organisatie. Dus niet iets verkopen maar puur en alleen geïnteresseerd zijn en vragen hoe je zoiets aanpakt. Op deze manier zijn mensen bereid het uit te leggen.
I	Welke overtuigingen zijn het belangrijkste bij het overtuigen van partijen omtrent energie monitoring? Hiervoor heb ik enkele kaartjes gemaakt met daarop stellingen waarvan ik wil dat je ze op volgorde legt.
R	Dit gaat voornamelijk over de immateriële aspecten. Wat een grote partij wil is dat het duidelijk is wat het nut van energie monitoring is op het gebied van verduurzaming. Het gaat hierbij om een hele rationele beslissing wat niks te maken heeft met emotie. Emotie kan een rol spelen bij andere segmenten van Metsens maar absoluut niet bij woningcorporaties. Mond tot mond reclame kan wel effectief zijn. Over succesvolle concepten wordt vaak gesproken. Als zij jou gaan benaderen voor een gesprek op het gebied van energie monitoring dat ben je natuurlijk al binnen. Maar ik moet wel zeggen dat het vaak andersom is. Je moet actief is het benaderen van de klant zelf en hij zal dan misschien uit zijn omgeving mensen spreken die Metsens kennen. Sympathie hebben bij een bedrijf is ook belangrijk maar dat speelt voornamelijk een rol bij het behoud van een klant. In eerste instantie zal een woningcorporatie kiezen voor de beste software tegen de beste voorwaarden en prijzen.



I	Welke feitelijke informatie moet worden gecommuniceerd naar woningcorporaties om ze te overtuigen?
R	Vooraf het praktisch nut en de voordelen die zij hiermee kunnen behalen. Dus prijs en opbrengt zijn de belangrijkste aspecten. Ik denk dat je hierbij een marktsegmentatie strategie moet toepassen en moet kijken naar welke segment de meeste kansen biedt en daarvoor een verkoopplan moet schrijven.
I	Wat kun je voor rol spelen in de verkoop van energie monitoring?
R	Als je eenmaal binnen bent dan is de markt enorm. Ik wil daarin wel een bijdrage leveren maar dan moeten wij er ook wel iets aan over houden.
I	Je bedoelt dat het dan via jullie organisatie moeten verkopen.
R	Ja bijvoorbeeld. Je zou even met Dennis van der Veen een gesprek moeten inplannen. Hij eindverantwoordelijk voor de woningcorporaties. Dan kun je mij naam noemen en kijken of we samen iets kunnen doen. Wij doen op dit moment heel veel projecten waarbij dan het goede moment is om naar energie monitoring te kijken.
I	Oke laten we dan binnenkort een keer een afspraak inplannen waarbij we gaan kijken wat we voor elkaar kunnen betekenen.
R	Is goed leuk
I	Bedankt voor het interview!

Bijlage 12 Verbatim Anna Offermans

	Anna Offermans – Vastgoedbeheer Universiteit Utrecht
I	Kun je iets vertellen over de vastgoed van de Universiteit in Utrecht en jouw rol daarin?
R	We zitten hier met een hele afdeling op het vastgoed. Het begint bij de faculteiten als ze een wens hebben om iets te gaan doen met een gebouw. Of überhaupt een vestigingswens dan wordt er gekeken naar een gebouw dat voldoet aan hun wensen of moet er iets aangepast worden of moet er zelfs nieuwbouw gepleegd worden. Dan wordt er een programmamanager opgezet die gaat dan in overleg met de faculteit over wat de eisen zijn. Zo langzamerhand ontgroeit daar een plan uit. Op gegeven moment komen daar de projectleiders bij die zorgen dat er iets gerealiseerd of wel verbouwt of wel nieuwe gebouwd wordt. Uiteindelijk komt het dan in het vastgoedbestand terecht en dan hebben we een rol voor onze afdeling onderhoud en beheer en dan kom ik er ook bij kijken. Ik zit op alle energie aansluitingen van de universiteit in Utrecht. Dat begint voor mij, in het geval van een nieuw gebouw, met een nieuwe aansluiting. Ik regel de facturatie, monitoring, rapportage aan college en alles wat daar nog verder tussen zit. Dat er een begroting wordt gemaakt en prognoses op het gebied van verbruiken. Daarnaast rapporteer ik afwijkingen op het gebied van energieverbruik. Kortom alles op het gebied van energiebeheer.
I	Om hoeveel panden gaat het ongeveer?
R	Heel veel... Ik denk dat ik dat maar is een keer moet gaan tellen. Tussen 100 en 200.
I	In welke mate is de Universiteit van Utrecht gericht op duurzaamheid?
R	Nouja op allerlei vlakken wel. Er wordt gepoogd om heel duurzaam te bouwen. De BRIUM richtlijn. BRIUM is een maatstaf op het gebied van duurzaamheid. Dit is een maatstaf waaruit je je het energieverbruik van verschillende panden kunt aflezen. Uit die maatstaf kun je allemaal punten halen voor dingen die je doet binnen het bouwen van zo'n gebouw. Bijvoorbeeld of je een goede isolerende bouwschil hebt, of je energiemeters ophangt, of iets doet aan waterbesparing. We hebben besloten om onze renovaties en nieuwbouw in de maatstaf te hangen. En we willen daarin goed scoren. Voor de nieuwbouw hebben we als doel om EXCELLENT te scoren. Voor de renovaties VERY GOOD. Hierin is het vaak lastig om hoog te scoren. En als ik me niet vergis zijn we ook bezig met kijken of we iets kunnen doen in het dagelijks verbruik. Daarnaast doen we ook mee met de meerjarenafspraak omtrent verslagplicht met dat we steeds minder emissierechten krijgen. Van deze kant wordt ook enigszins druk uitgeoefend.
I	Ik begrijp hieruit dat jullie al intensief bezig zijn met duurzaamheid. Welke rol speelt energie monitoring daarin?
R	Dat is een hele belangrijke schakel. Energie speelt wel de belangrijkste rol in het duurzaamheidsplaatje. Voor elk verslag dat we maken of elk project dat gedaan wordt is altijd wel een vraag om energie gegevens. Daarnaast is inzicht in het energieverbruik van belang zodat je kunt sturen op besparingen. Dus dat vind ik wel een grote rol.
I	Welke software wordt er op het moment gebruikt omtrent energie monitoring



R	Ons pakket is Eview. We hebben Eview omdat we Innax als meetbedrijf gebruiken. De aanschaf van Eview was relatief goedkoop maar doordat je veel betaald voor jaarlijkse onderhoudskosten hebben we toch besloten over te stappen op Erbis. Ik ben wel bekend met dat pakket. Op het moment gebruiken we dus Erbis.
I	Wat zijn de grote voordelen van Erbis?
R	Erbis biedt een grote diversiteit aan functies en tools die voor ons handig zijn. Daarnaast zijn we eigenaar van de systemen.
I	Hoe ziet het proces eruit van initiatief tot het daadwerkelijk zoeken naar leveranciers?
R	Vanuit de organisatie en de meerjarenafspraak worden bepaalde doelen gesteld op het gebied van energie monitoring. We gaan vervolgens kijken naar welke partij het beste in dit plaatje valt. Hierbij selecteren we enkele leveranciers op basis van prijs en functionaliteiten. Vervolgens gaan we kijken naar welke functionaliteiten voor ons van nut kunnen zijn bij het dagelijks monitoren van het energieverbruik. Daarna worden de beste software leveranciers benaderd met de vraag of ze bepaalde aanpassingen kunnen maken in de software zodat deze precies aansluit op onze wensen en behoefte. Tot slot kiezen we hierin de beste software leverancier op basis van prijs.
I	Spelen de meetbedrijven bij de keuze van energie monitoring systemen?
R	Innax was ons meetbedrijf en die boden ons het pakket 'Eview'. Hiervoor betaalde we een dergelijke prijs waarna we hebben bepaalde een andere partij daarvoor te benaderen en dat was Erbis. Puur en alleen omdat zij een beter aanbod hadden dan Innax.
I	Welke schakels binnen de decision making unit hebben de grootste rol op het uiteindelijke besluit van energie monitoring software leverancier?
R	Allereerst zullen de gebruikers de wensen communiceren naar degene die gaat over de energie aansluitingen. Dat ben ik in het geval van Universiteit Utrecht. Daarna ga ik op zoek naar passende software leverancier. Ik ben dus de koper om in DMU termen te blijven. De uiteindelijke keuze wordt dan wel op hogerhand beslist. Dit zijn vaak de managers van de facilitaire dienst. Zij zijn de beslissers. Wel zeg ik dat we niet zitten te wachten op commerciële partijen die ons gaan bellen en ons proberen over te halen energie monitoring te gaan gebruiken. We gaan zelf zoeken en bepalen aan de hand daarvan de beste partij.
I	Welk advies zou je Metsens willen meegeven?
R	Ga geen koude acquisitie doen bij nieuwe partijen. Laat partijen jou benaderen en start een samenwerking met als gevolg een zekere mate van maatwerk. Richt je op de grotere vastgoedpartijen. Kleine partijen leveren te weinig op. Grote aanbod van EMS is bedreiging

Bijlage 13 Verbatim Bart van Zevenbergen

	Bart van Zevenbergen – Energie Consultant Corporate Facility Partners (CFP)
I	Kun je misschien allereerst iets vertellen over de werkzaamheden van CFP en jouw functie daarin?



R	CFP staat voor Corporate Facility Partners en heeft als missie zoveel mogelijk gebouwen en organisaties te verduurzamen door de aspecten People, Planet en Profit. Om dit te bereiken worden benchmarking, green building, kostenreductie en het nieuwe werken ingezet. Wat wij doen is dus kijken naar hoe we klanten voor klanten een zo groot mogelijke besparing kunnen realiseren. CFP heeft hiervoor een MVO scorecard ontwikkelend. Hiermee heeft de klant in één overzicht de resultaten op het gebied van duurzaamheid van hun organisatie. Mijn functie, binnen CFP, is energie consult. Ik heb het uiteindelijke contact met de klant en geef adviezen op het gebied van besparingen en verduurzaming. Wat we altijd doen is het maken van een nulmeting. Hierin maken we een inschatting van het huidige verbruik van een bepaalde klant. Daarna maken we een plan omtrent verduurzaming. We geven dan verschillende punten die verbeterd moeten worden en daaraan gekoppeld hangen we een doelstelling van bijvoorbeeld een besparing van 50% van de energiekosten. CFP doet er alles aan om die doelstelling dan te realiseren voor de klant. Halen wij deze doelstelling niet dan sturen wij ook geen factuur. Halen we dit wel betaald de klant de rekening voor onze verdiensten.
I	Welke rol speelt energie monitoring in dit vraagstuk?
R	Energie monitoring is de basis voor het verduurzamen. Allereerst dient er inzicht verkregen te worden in het verbruik van de klant. Deze informatie verteld ons dan op welke punten verbeteringen te realiseren zijn. Vervolgens dient dit als basis voor het maken van het plan omtrent energiebesparing. Tot slot dient dit als bewijs naar de klant toe dat investeringen het waard zijn geweest
I	Jullie zijn op dit moment klant bij Metsens. In hoeverre gebruiken jullie deze software?
R	We gebruiken inderdaad de Metsens software. Echter gebeurt dit wel op minieme basis. De software die bij ons centraal staat is Esite. Ik heb er eerlijk gezegd nog nooit mee gewerkt. Kun je de software laten zien?
I	Jazeker (demonstratie van Oursens)
I	Wat ik begrijp uit je antwoorden is dat jullie niet frequent werken met de software van Metsens. Kun je aangeven in welke mate er gebruik van wordt gemaakt?
R	Ja dat klopt. We gebruiken de software wel in de dienstverlening naar onze klant SNS. Zij gebruiken de portal van Metsens. De reden hiervan is dat SNS klant was bij Cogas. Cogas is het meetbedrijf die de software van Metsens hanteert. Vandaar dat we hiermee ook de software van Metsens hebben overgenomen. Over het algemeen werken we met de software die de klant al in huis heeft. Zelf promoten we het gebruik van Esite omdat we daar het meeste mee werken.
	Oke duidelijk. Wat is de reden dat jullie Esite verkiezen boven Metsens?
R	We gebruiken Esite meer uit gewoonte. De meeste klanten gebruiken dit systeem waardoor het voor ons gebruikelijk werd om ook Esite te hanteren. Ik denk dat Esite ook bepaalde goede functionaliteiten heeft die andere energie monitoring systemen niet hebben. Ik zal het even laten zien... Wat ik een hele handig functie vind is de kleurentabel. Hierin wordt de gebruiksgrafiek van bovenaf bekeken. De mate van verbruik wordt vervolgens weergegeven in kleuren van hoog verbruik rood naar laag verbruik blauw. Je kunt in de tabel dus precies zien hoe laat de verwarming op een bepaalde locatie is aangegaan en wanneer die is uitgegaan. Bij partijen waar je een continu ritme ziet in verbruik betekend dat zij dit automatisch hebben ingericht. Dit valt onder



	energie management. Wat wij doen is kijken naar eventuele manieren om besparingen te realiseren door tijden te veranderen van wanneer de thermostaat aan of uit gaat. Als je kijkt naar de verbruiksgrafieken dan zie je dat als ik met mijn muis op een bepaald punt ga staan dat vervolgens het bijpassende verbruik naar voren komt. Hierdoor zie ik in 1 oogopslag wat het verbruik is van dat bepaalde moment. Bij de Metsens software moet ik hiervoor naar beneden scrollen om het te zien. Hier zou voor mij nog wel verbeteringen kunnen zitten.
I	Wat is de prijs dat jullie betalen voor Esight per meter?
R	Dat is moeilijk te zeggen omdat we een groot afnemer zijn van de software. Maar je moet denken aan een prijs tussen de vier en zes euro.
I	Wat zijn nog meer verbeteringen die je wilt zien aan de software van Metsens?
R	Nou sowieso in de grafieken de waarde tonen van het huidige verbruik. Daarnaast biedt kleurentabellen een echte toevoeging aan het energie monitoren. Wat tevens het monitoren overzichtelijker maakt, omdat je kunt inzien wanneer je per dag het meeste verbruikt. Naar de kleurentabel is een oppervlakteplot erg handig. De app mag van mij ook wel wat interactiever zijn. Nu moet je alles zelf aanklikken voordat de software iets van gegevens weergeeft. Wat ik adviseer is het verminderen van de kliks. Bijvoorbeeld bij de keuze van uur waardes bij een grafiek. Dan moet je eerste klikken voor 'per 15 minuten' en vervolgens moet je nog een keer klikken van 'maak grafiek' terwijl ik de keuze al heb gemaakt. Dus dan is het fijner als de software meteen de grafiek gaat maken als ik per 15 minuten heb aangeklikt. Tot slot kan de indeling van de pagina adaptief aan de grote van de grafiek gemaakt worden. Nu is de grafiek groots in het scherm terwijl de gegevens eronder staan in het klein.
I	Goede opmerking. Ik zal binnenkort met Iben overleggen over het verbeteren van de software. We gaan even een stapje terug. Metsens heeft zich sinds de oprichting voornamelijk gericht op de ontwikkeling van de software. Nu ze zijn gegroeid willen ze kijken naar hoe ze het beste Oursens het beste kunnen verkopen. Daarin is het belangrijk dat de juiste personen binnen een organisatie worden bereikt. Kun je een inzicht geven in wie binnen de organisatie beslissingen nemen op het gebied van duurzaamheid met daaraan gekoppeld energie monitoring?
R	Dat is een goede vraag. Zover ik weet is dat binnen CFP de directie die het beleid bepalen en kijken naar welke dienstverlening aansluit op het vraagstuk dat klanten hebben omtrent verduurzaming. Binnen dienstverleners moet je dus altijd de beslissers aan tafel zien te krijgen. Als we kijken naar de klanten van CFP dan zien we dezelfde situatie. Je moet altijd de mensen aan tafel zien te krijgen die gaan over het budget. Hen moet je laten inzien dat verduurzaming kan leiden tot een kostenreductie. Het is van belang dat je dat op een goede manier presenteert met daarin verschillende voorbeelden. Grafieken met daarin energieverbruiken van een bepaalde organisatie, met daaraan gekoppeld een prognose van het energieverbruik na verduurzaming, kunnen de klant overtuigen te kiezen voor CFP. Dat geldt waarschijnlijk ook voor Metsens. Hierin draait het dan puur en alleen om de software die jullie moeten verkopen. Je moet dan laten zien wat de software inzichtelijk kan maken en op welke manier dit het bedrijf kan helpen gerichte maatregelen te nemen op het gebied van duurzaamheid. Nadat de beslisser is overtuigd worden meestal in het



	vervolg gesprek de energie coördinatoren betrokken. Dan moet je voornamelijk richten op de functionaliteiten van de software zelf om hen te overtuigen met dit programma te werken. De gebruikers nemen beslissingen hogerhand over.
I	Goede punten. Kun je misschien iets zeggen over het inkoopproces omtrent de aanschaf van energie monitoring systemen?
R	Allereerst wordt er gekeken naar de behoefte omtrent energie monitoring. Daarin worden verschillende partijen gezocht die soortgelijke software aanbieden. Vaak komen bedrijven al in aanraking met bepaalde energie monitoring software via andere bedrijven. Na het inventariseren van de verschillende partijen wordt gekeken naar het functionaliteiten van de software. Sluiten deze aan bij de behoefte dan wordt er verder onderhandelt over de prijs. De prijs is vaak de doorslaggevende factor.
I	Prijs wordt aangegeven als de doorslaggevende factor. Wordt het overstappen naar een nieuwe partij als lastig ervaren?
R	Doordat je voor een lange tijd bij een bepaalde software leverancier zit is deze ook aangepast op de wensen en behoefte van de gebruiker. Iedereen is ook gewend geraakt bij een bepaalde software, waardoor de wil om iets nieuws te proberen afneemt. Bij een nieuwe partij is samenwerking en maatwerk van belang om niet achteruit te gaan op functionaliteiten. Echter hebben de gebruiker niet de doorslaggevende stem. Dat is meestal van hogerhand besloten die een kostenreductie willen realiseren. Besparen is natuurlijk de eerste stap in het verlagen van de kosten.



Bijlage 14 Verbatim Jacco Bakker

	Jacco Bakker – Directeur partner Nibag
I	Hoe zijn jullie in contact gekomen met Metsens?
R	We hadden een vestiging in Hengelo en Cogas had een afdeling dat ook energiediensten leverden maar dat paste niet bij hun core dienstverlening en toen is er gekeken of Nibag dat kon overnemen. Uiteindelijk is dit niet gebeurd maar kwamen we er wel achter dat er enkele raakvlakken waren. Toen zijn we in gesprek geraakt bij Cogas meetdiensten met de portal van Metsens. Metsens had een hele goede software opgezet dat er ook nog eens grafisch goed uit zag.
I	Wat is het voordeel van het gebruik van Oursens?
R	Je kunt met de software van Metsens verschillende meters van verschillende locaties uitlezen. Doordat je de meetdata hebt van de meters kun je vooraf al een goede inschatting maken van hoe hoog de energierekening gaat worden. In de markt waren deze functies niet verkrijgen op het gebied van software. Het grote voordeel van Metsens is dat zij maatwerk kunnen leveren. Wij zijn zakelijk dienstverlener dat betekent dat wij inspecteren om te adviseren en adviseren om te realiseren en realiseren om het te beheren. Daarvoor hebben wij inspecteurs nodig die nul metingen doen en die moeten kijken naar het energieverbruik. Wij maken energie labels. Dit is een objectieve dienstverlener en daarin adviseren wij klanten met behulp van de software van Metsens.
I	In welke mate staan jullie klanten bij op het gebied van energiezuinigheid en energieadvies?
R	Wij monitoren het energieverbruik van onze klanten. Ik noem maar even een voorbeeld op het gebied van lampen. De eerste stap is dat we alle verschillende lampjes in kaart gaan brengen met bijbehorend vermogen. Dan wordt er begroot welk deel van elektriciteitsrekening naar de lampjes toe gaat. Dan moet je vervolgens in kaart gaan brengen welke lampjes je moet gaan ophangen om energie zuiniger te worden. Dat doen wij in de vorm van advies. Wij zoeken vervolgens leveranciers van lampen en zetten deze op een rij voor de klant. Wij adviseren dan de klant een bepaalde leverancier om een bepaalde energiebesparing te realiseren. Dan heb je het geadviseerd en moet je het vervolgens ook in praktijk gaan brengen. Dat doen wij in de inkoop en bouw/project management en daarin zorgen wij dat het gerealiseerd wordt. De slimme meter laat in de grafieken zien dat er een bepaalde besparing is gerealiseerd dat wij vervolgens weer kunnen presenteren naar de klant. Dat verschil is voor de klant het bewijs dat hij niet voor niks zijn portemonnee heeft getrokken.
I	Nog even voor de goede orde. Doen jullie ook vastgoedbeheer en zijn jullie daadwerkelijk eigenaar van de panden?
R	Nee, we hebben geen vastgoed in eigendom en we hebben geen belang in andere aangelegenheden. We zijn een objectieve zakelijke dienstverlener die alles rondom vastgoedvraagstukken, of in huis heeft of buitenshuis met de beste resultaten in de markt verbind. We regisseur zijn in huisvesting. Huisvesting betekend dat we utilitaire panden, woningmarkt, bedrijfspanden en cultureel erfgoed (rijks monumentaal vastgoed). Dat laatste zijn wij in gespecialiseerd. Dat betekend dat als onze klanten een vastgoedportefeuille hebben dan hebben ze energievraagstukken, onderhoudsvraagstukken en veiligheidsvraagstukken. Dat



	zijn even kortgezegd de drie vraagstukken die de dienstverlening omvatten. Beheer is wel wat bij ons centraal staat maar daarin kan de klant en inspectie afnemen of een advies of een slimme meter laten voorzien. Alle andere dingen doen ze in velen gevallen zelf.
I	Als je het totaal plaatjes kijkt van de dienstverlening van Nibag. Ik welke mate speelt duurzaamheid daarin een rol?
R	In onze werkzaamheden zitten twee componenten ingebakken. Dat betekent dat we sturen op waarde verhoging en kosten efficiëntie. En bij die waarde verhoging stond vroeger letterlijk duurzaamheid. Ik heb enkele rapporten gezien waarin staat dat duurzaamheid niet meer onderscheidend is. En daar geloof ik ook in. Alles wat we doen is om de waarde te verhogen. Dat kan maatschappelijk, duurzamer, veiliger, gezonder zijn. Je kan zelfs zeggen dat verlichting, huisvesting en omgeving ook kunnen bijdragen aan duurzaamheid omdat dit de werkomstandigheden kan bevorderen. Hierin geven wij advies. Kosten efficiëntie kan daarentegen er nog voor zorgen dat organisatie niet staat zijn om voor de volle 100% te verduurzamen en alles te kunnen doen.
I	Jullie geven bedrijven advies op het gebied van verduurzaming. In welke mate speelt energie monitoring daarin een rol?
R	Als ik kijk naar ons klantportfolio dan zie je bij vastgoedbeleggers dat ze de GRASB hebben omarmt. De GRASB heeft in Oursens al een plek gekregen wat een goed zaak is. Dat betekent dat als je goed scoort op de duurzaamheidsladder (GRASB) krijg je internationaal geld naar je toe omdat mensen in duurzaam vastgoed willen beleggen. Als je kijkt naar gemeenten en corporaties zie je dat het maatschappelijk speelveld van bovenaf wordt opgelegd. Van milieu barometers tot verschillende wetten die partijen verplicht om binnen 5 jaar te investeren in duurzaamheidsprojecten. Al deze partijen hebben daarom de behoefte om te reduceren en daarmee ook te monitoren. Ze kunnen op deze manier inzien wat de impact is wat de verduurzaming. En daarmee kunnen ze bepaalde zaken verantwoorden
I	Als je kijkt naar de verschillende segmenten die jullie hebben. Welk segment heeft dan de meeste baat bij energie monitoring?
R	We brengen energie monitoring bij alle klanten onder de aandacht. Als ze energie labels aan het maken zijn, ga je dan door op energiebesparing, waar ze allemaal al op zitten want ze willen energie verbeteringen hebben. Door een beter energielabel verbeter je het vastgoed. Je kan daarentegen ook de weg bewandelen naar woonlasten wat nu gebeurd bij woningcorporaties. De huur en energiekosten zijn de twee grootste componenten voor een huurder. Als we dan het pand gaan verduurzamen en de huurder gaat iets meer huur betalen, maar zijn energiekosten worden drastisch minder, dan zijn beide partijen beter af. Want het vastgoed is dan op peil door een goed label. Het probleem met het energie monitoren in dit verhaal is dat de woningcorporaties geen zeggenschap hebben over de slimme meter bij de huurder. Als de huurder niet zijn meterdata wil delen dan kun je dus niet aantonen dat de duurzaamheidsinvesteringen succes hebben gehad. Alleen de portieken en algemene ruimtes zijn in eigendom van de woningbouwcorporaties. Dit zijn over het algemeen ook aardig wat vierkante meters. Mocht je alle woningen willen bemeteren dan moet je je gaan richten op de particuliere markt waar heel veel verkoopinspanningen aan verbonden zitten.
I	Wat zou je verbeterd willen zien aan de software van Metsens?



R	Kijk wat de ideaal wereld is dat je functie creëert binnen Oursens zoals de GRASB die dus heel specifiek toepasbaar zijn voor een bepaalde organisatie. Hiermee kun je jezelf onderscheiden. In de praktijk gaat het niet 100% goed. Er kunnen altijd problemen ontstaan met de software of de levering van de data. Je hoort dan klanten die zeggen dat ze een vlakke lijn zien in het energieverbruik. Dat betekend dan dat de data niet binnen komt en de klant dus van enkele dagen geen inzicht heeft in zijn energieverbruik. Wat blijkt is dat de menselijke factor versus de software wel van kracht blijft. Een oplossing hierin zou een alarm/melding kunnen zijn die je erop attent maakt dat er data ontbreekt. In de samenwerking wordt geanticipeerd en gaat prima. Als het gaat om de software kunnen enkele dingen nog wel worden geoptimaliseerd. Hierin gaan Iben en ik in de zomer nog op door. Nog een extra functie die ik graag zou willen terugzien is een besparingsoptie. Heel simpel gezegd, je belijnt de besparingsprognose, CO2 reductie, energiebesparing met een stippellijn en dat je vervolgens je besparingsprojecten erin kan zetten. Zodat je kunt zien wat de effecten zijn van je besparingen.
I	Kun je misschien iets zeggen over het inkoopproces omtrent de aanschaf van energie monitoring systemen?
R	Als je kijkt naar hoe het bij ons gegaan is dan zie je dat we toevallig bij Metsens uitkwamen door een potentiële overname van Cogas energiediensten. Dit hoorde niet bij hun core dienstverlening en daardoor is er gekeken naar een overname door Nibag. Uiteindelijk is dit niet doorgegaan maar we waren in de tussentijd wel in contact gekomen met Metsens. De software van Metsens was grafisch en functioneel goed ingericht. Op die manier zijn wij het gaan gebruiken en met succes. Dit is meer een toeval maar als je kijkt naar hoe we dat normaal doen is dat we verschillende afnemers naast elkaar leggen en de beste EMS leverancier kiezen. Hierbij wordt de specificaties bepaald door de directie en de selectie wordt vervolgens gedaan door de energie verantwoordelijke. Vooral gericht op prijs en functionaliteiten.
I	We gaan even een stapje terug. Metsens heeft zich sinds de oprichting voornamelijk gericht op de ontwikkeling van de software. Nu ze zijn gegroeid willen ze kijken naar hoe ze het beste Oursens het beste kunnen verkopen. Daarin is het belangrijk dat de juiste personen binnen een organisatie worden bereikt. Kun je een inzicht geven in wie binnen de organisatie beslissingen nemen op het gebied van duurzaamheid met daaraan gekoppeld energie monitoring?
R	De vraag is daarin welke markt je kiest voor direct sales en welke markt je kiest voor wederverkopers. Of kies je voor je meetdienstpartij. Want uiteindelijk denk ik dat er meerdere manieren zijn om de markt te benaderen. Als je direct sales gaat doen en je fiets daarin de wederverkoper van jouw software in de wielen dan is dat niet gunstig voor de relatie. Een direct sales is ten slotte altijd goedkoper omdat zij dan enkel en alleen de software afnemen. Je moet daarin dus een keuze maken. Ik wil geen re-seller worden maar ik wil wel met de software van Metsens werken omdat ik ervan overtuigd ben dat onze dienstverlening daar beter van wordt. Maar wij zijn ook met Fudura in gesprek op het gebied van meetdiensten. Als je een grootzakelijke meetdienst wegzet dan zou er een verdienmodel denkbaar zijn waarbij de software het onderscheidend vermogen oplevert voor die meetdienst. Als een bedrijf de keuze heeft uit verschillende meetbedrijven en Fudura biedt daarnaast nog gratis energie monitoring software bij dan is dit onderscheidend met dat van de concurrentie. Fudura heeft 40% van de markt en daarmee kun je wel de bulk pakken. Massa=kassa. Als je de massa hebt dan kun je



	dus de prijs ook drukken. De vraag is of je heel erg moet zitten op direct sales of dat je moet gaan leunen op Fudura. Om nog even terug te komen op de vraag. Binnen een bedrijf moet je altijd de beslissers aan tafel zien te krijgen. EMS kan grote voordelen bieden en die moet je dan ook in laten zien door middel van harde cijfers. Als deze personen overtuigd zijn dan gaat het bij de rest van de schakels vanzelf.
I	Bij het aankoopproces van energie monitoring. Welke factor speelt daarbij een de grootste rol?
R	Ik denk dat de betrouwbaarheid vanzelfsprekend moet zijn. Vervolgens denk ik oprecht dat het onderscheidend vermogen hem zit in prijs. Je hebt groot- en kleinverbruik meter. In het grootverbruik gaat best veel geld in om en daarom denk ik dat een gratis software zichzelf echt wel terug verdiend. Dus Fudura moet investeren in nieuwe klanten door de software er gratis bij te leveren. Hierin kun je de verwachtingen van de klant overtreffen. Kwaliteit is ook een belangrijk aspect.
I	Welk advies zou je Metsens geven op het gebied van verkoop
R	DataDirect is natuurlijk het alternatief op de software van Metsens. Als Metsens DataDirect aftroeft op kwalitatieve aspecten dan geloof ik dat Metsens zich onderscheid op gebied van prijs kwaliteit. Wij hebben ooit 20 euro per maand voor DataDirect moeten afrekenen. En dat denk ik van ja... 20 euro op het verbruik keer twaalf voor een heel jaar, dat is wel erg veel. Mensen willen geld besparen en als er niet heel veel verbruik overheen gaat dan haal je die 20 euro er niet uit. In dit geval hebben we het over één aansluiting maar bij onze klanten gaat het om duizenden aansluitingen, waardoor de kosten snel oplopen. De klant heeft behoefte aan inzicht in al die duizend EAN codes (meters), groot en klein, en daar zit het spanningsveld van de meetdiensten en hoe Fudura geld wil verdienen. Ik zou dan groot- en kleinverbruik samenvoegen zodat de klant inzicht krijg in alle meters door middel van de energie monitoring software. Ik zou dus kiezen voor een reseller model van de partij die je heeft overgenomen. En je moet kijken naar de advies partijen die elkaar niet in de weg lopen. Je moet je daarin afvragen welke advies partijen in welk marktgebied actief is en je daarop richten. Je moet dus een model verzinnen waarin de spanningen kunnen worden afgedwongen.
I	Mocht er gekozen worden voor resellers. Waar moet dan op gelet worden?
R	Het kiezen voor resellers is natuurlijk altijd goed. Het grote gevaar is dat als je groot wordt dat dan moet kiezen welke reseller je meeneemt naar welke gesprek. Dit is in het verleden ook gebeurt met Metsens dat zij kozen voor de EnergieDokter en niet voor Nibag. Terwijl het in marktgebied lag en wij de grootste partij waren. Je moet dus een model creëren waarin transparantie wordt gegeven voor de keuze van verschillende resellers. Je kunt er bijvoorbeeld ook voor kiezen om je alleen te richten op de eindgebruikers van de software en de adviesbedrijven een partnership aan te laten gaan. Op deze manier kun je de klanten zelf benaderen zonder de adviesbedrijven in het harnas te jagen. Een goed voorbeeld is Fabi. Zij hebben een model opgezet waarin wordt gewerkt met resellers. Ieder jaar organiseren ze beurzen waarbij de adviesbedrijven (partners) een stand kunnen kopen voor bijvoorbeeld 1000 euro en een stand + spreken voor 2000 euro. Op deze manier is het voor iedereen duidelijk dat degene die het meest betaald de meeste exposure krijgt. Als je adviseurs met je software wil laten werken dan moet je een heel vriendelijk betaalbaar model kiezen. Voornamelijk de klein zakelijke aansluitingen als je daar



	meer dan 50 cent per meter voor vraagt dan haakt de klant al af. Om een goed voorbeeld te geven noem ik de gemeente Oss. Daar doen wij het beheer voor. Die meneer zegt letterlijk op de begraafplaats staat het licht aan of het licht is uit en voor de rest interesseert het me niet. De gebruikswaarde van die locatie is nihil dus hij wil niet dat wij die locatie monitoren voor dat geld per meter. Dus ik zeg ja dat kan niet want we beheren alles want dat is onze filosofie. Alles of niets. Dus op die manier wordt er geredeneerd door klanten. 1000 aansluitingen x 50 cent wordt toch gezien als kosten. En die moeten laag zijn. Je moet dus op licentie niveau iets gaan verzinnen.
--	--

Bijlage 15 Verbatim Jeroen Waijenberg

	J.W. Waijenberg – Energie coördinator Universiteit Leiden
I	Kun je iets vertellen over de vastgoed van de Universiteit in Leiden en jouw rol daarin?
R	Universiteit Leiden heeft verschillende panden die in het vastgoedbeheer vallen. Zij hebben een eigen vastgoedbeheertak (intern) die alles regelt omtrent verbouwing, renovatie en ontwikkeling van nieuwe panden. Daarnaast regelen wij ook alles omtrent energie contracten en monitoring. Ik ben verantwoordelijk de facturatie, monitoring en rapportage aan het college van bestuur. Zij stellen de doelstellingen op omtrent duurzaamheid. Wij als afdeling zijn de uitvoerder van deze doelstellingen.
I	In welke mate is jullie organisatie gericht op duurzaamheid?
R	Behoorlijk! Ik ben verantwoordelijk voor de energie en we doen mee aan een meerjarig plan. Dat is een afspraak die in ieder geval alle universiteiten hebben. Niet onderling maar van de VSNU. Dat is een overkoepelende organisatie van universiteiten en die heeft die afspraak ondertekend en dat betekent dat alle universiteiten hieraan mee moeten doen. De afspraak geldt vanaf 2005 tot 2020 en het doel is om 30% energie efficiënter te worden. Dat betekent dus 2% per jaar. Wat je moet doen...? Ieder 4 jaar moet je een plan schrijven over wat je de komende 4 jaar gaat doen aan energiebesparing en energie efficiëntie. Daarnaast gebruiken we de Breaam met als doel inzicht krijgen in de mate van duurzaamheid van onze panden.
I	Doen jullie daarnaast ook iets aan de gebouwen?
R	Dat doen we zeker. De komende tijd worden enkele gebouwen verbouwt. Als we dan gaan verbouwen kijken we naar hoe we dat duurzaam kunnen doen.
I	Hoeveel panden hebben jullie in beheer?
R	Tussen de 30 en 50 panden.
I	Welke maatregelen worden er nu genomen om de gebouwen te verduurzamen?
R	Bijvoorbeeld de Beta Campus en het gebouw van de natuurwetenschappen zijn erg verouderd. Wat je ziet is dat je heel veel gas verbruikt om deze gebouwen te blijven verwarmen. Daar gaan we nu WKO toepassen en dan gaan we van 2,5 miljoen kuub naar 40 duizend kuub gas. WKO staat voor warmte kou opslag. Dat betekent even kort gezegd dat je de warmte van de aarde gebruikt om in de winter het pand mee op te warmen. In de zomer daarentegen wordt de verkoeling van de aarde gebruikt om het pand te koelen. Dit scheelt dus een enorme hoeveelheid gas.
I	Welke rol speelt energie monitoring hierin?
R	Dat speelt al een grote rol. We gebruiken nu Erbis gedurende een jaar of 10. We hebben zowel grootverbruik meters als kleinverbruik meters. De grote Meters hebben we belegd bij STEDIN meetbedrijf. Die sturen iedere dag de meetdata naar de netbeheerder. Daar krijgen wij een kopietje van. Dat kopietje sturen wij naar Erbis en die haalt automatisch die data eruit. Vervolgens wordt het verbruik weergegeven in Erbis. Met de kleinverbruik meter hebben we slimme meters,



	waarbij Innax ons dagelijks te data stuurt. Innax collecteert de data en stuurt deze ook naar Erbis. Zo hebben we iedere dag de data binnen.
I	Dus als ik het goed begrijp zitten er verschillende partijen tussen. Waarom is niet gekozen voor één partij die al deze koppelingen in één keer kan maken?
R	Jaa, weet ik niet. Daar hebben we gewoon onze partijen voor. De data van de grootverbruikers moeten altijd via een meetbedrijf worden gestuurd naar de netbeheerder. En doordat wij die data dagelijks ontvangen kunnen we inzien wat we verbruiken en daarmee ook de maandelijkse energienota kunnen voorspellen.
I	Wat wordt er nog veel gedaan met deze gegevens?
R	Ja alles wordt ermee gedaan. Het zit gekoppeld aan een begroting, doordat we verbruik kunnen inzien kunnen we inschatten hoe hoog de facturen zijn. We hebben alles near time, niet real time, beschikbaar.
I	Oke duidelijk. Dan wil ik u nog enkele vragen stellen over de inkoopprocessen binnen jullie organisatie. Wie binnen de organisatie maakt de beslissingen omtrent energie monitoring?
R	Dat ben ik over het algemeen. Ik ben de persoon die verantwoordelijk is voor de inkoop van energie en het monitoren ervan. Daaromheen zijn het enkel de installateurs die enigszins gebruik maken van de gegevens die komen uit de software.
I	Hebben de gebruikers invloed op de keuze van energie monitoring software leverancier?
R	Nee de beslissingen omtrent energie monitoring worden echt alleen door mij genomen. De installateurs krijgen de gegevens van mij door en doen zelf verder niks met de gegevens. Ze zijn zeg maar de uitvoerders van het energiebeleid.
I	Hoe ziet het proces eruit van initiatief tot het daadwerkelijk aanschaffen van de energie monitoring software?
R	Allereerst krijg ik vanuit het bestuur enkele doelen opgelegd. Vervolgens ga ik kijken samen met de energie adviseur naar wat ik kan doen op het gebied van duurzaamheid. Daarna worden enkele speerpunten opgesteld die we vervolgens gaan uitvoeren. Als energie monitoring daar onderdeel van is gaan we kijken naar verschillende leverancier waarna een partij wordt gekozen die het beste aanbod levert. En vaak is dit de prijs die de doorslag geeft.
I	Zijn er nog overige partijen uit de decision making unit die van invloed zijn op de besluitvorming.
R	De strategie wordt bepaald vanuit het college van bestuur. Zij zijn dus de personen die bepalen welke richting het beleid op gaat. Ik ben vervolgens de aangewezen persoon die dit beleid tot uitvoering moet brengen. Zij hebben overigens niet invloed op wat ik doe op het gebied van energie verduurzaming. Iedere vier jaar wordt een rapport opgesteld waarin een plan voor de komende 4 jaar wordt opgesteld. En dat moet dan worden goedgekeurd.
I	Welke functionele aspecten vind je belangrijk bij energie monitoring.
R	Het allerbelangrijkste is de kwaliteit van de software. De data moet op een goede en overzichtelijke manier zijn weergegeven waarmee ik ook iets kan. Daarnaast is betrouwbaarheid belangrijk. De data die wordt weergegeven moet. Tot slot is de



	prijs van belang. Eerst zaten we bij Eneco die in vergelijking met de nieuwe partij een stuk duurder was. Daarom zijn we uiteindelijk overgestapt naar STEDIN.
I	In welke mate komen de gegevens die van jou van toepassing zijn uit die software?
R	Ja over het algemeen komt de juist data er wel uit rollen. Wat we nu aan het doen zijn is het maken van een website waarop iedereen zijn eigen gebouw kan aanklikken en dan kun je zien wat je gebruik is en je CO2-footprint.
I	Welke schakel in de DMU is het beste te benaderen voor het potentieel aanschaffen van energie monitoring?
R	Het is van belang dat je de beslissers op het gebied van verduurzaming aan tafel krijgt. Alle universiteiten zijn de laatste jaren bezig met het verduurzamen vanwege de afspraken die gemaakt zijn omtrent het bezuinigen van 30% in 15 jaar. Over het algemeen zijn de universiteiten al aangesloten bij een bedrijf dat energie monitoring levert. De beste propositie is de prijs. Scholen willen allemaal hun kosten drukken en daarom is het interessant als ze de kosten kunnen drukken op het gebied van energie monitoring. Over het algemeen zul je niet veel last ondervinden van gatekeepers. Als je doorvraagt naar de energie coördinator kom je altijd bij mij terecht.

Bijlage 16 Verbatim Lizzy Butink

	Lizzy Butink - ASR Vastgoed
I	Kun je iets vertellen over wat ASR doet?
R	Wat wij doen kan in een korte tekst worden samengevat. Deze is te vinden op onze website. "ASR vastgoed vermogensbeheer voert het management van vastgoedportefeuilles van institutionele beleggers. Wij kopen, verkopen, verhuren, onderhouden en herontwikkelen vastgoed. Wij investeren in winkels, woningen, kantoren en (agrarische) grond in Nederland. Kwalitatief hoogwaardig vastgoed dat onze beleggers stabiele rendementen biedt en bij de wensen van de gebruikers past." ASR vastgoed is onderdeel van een het moederbedrijf ASR dat één van de grootste verzekeraars in Nederland is. In 2008 is de Nederlandse staat 100% aandeelhouder geworden. Het aantal panden dat we in bezit hebben is erg groot. Exacte aantallen kan ik op het moment niet noemen.
I	Wat is jullie perceptie van verduurzaming in het vastgoedsegment?
R	De laatste jaren zijn we steeds meer bezig met duurzaamheid. De huidige trend is dat vastgoedpartijen ieder jaar de GRASB invullen. De GRASB is een rapport waarin verschillende elementen van duurzaamheid terugkomen. De verschillende scores worden met alle vastgoedpartijen vergeleken zodat je kunt zien waar je staat in vergelijking met de overige partijen.
I	Hoe doe ASR het op het gebied van Duurzaamheid?
R	Ja we staan sinds afgelopen jaar vrij hoog. We staan in het kwadrant green star. Dat wil zeggen een hoge mate van verduurzaming. Hier zien we de GRASB van vorig jaar. Je kijkt altijd een jaar terug. We gaan dus nu de gegevens weer invullen voor 2015 over wat we allemaal hebben bereikt. We hebben afgelopen jaar veel aan het beleid gewerkt en enkele veranderingen daarin gemaakt. Data speelt daarin een grote rol en het belangrijke is dat je er vervolgens ook wat mee doet. Als je kijkt naar de data van Metsens dan kun het verbruik zien van de verschillende panden en aan de hand daarvan kun je actie ondernemen om meer te gaan besparen.
I	Wordt er over het algemeen al aan energie monitoring gedaan.
R	Jazeker. Het overgrote deel doet aan energie monitoring. Daarin zijn wel enkele gradaties in aan te brengen. Wij kunnen het energieverbruik per 15 minuten aflezen en andere partijen kunnen dat bijvoorbeeld slechts per week zien. Daarnaast kun je bijvoorbeeld in niet alle systemen een onderscheid maken tussen dag en nacht en weekend of werkweek en dat kan met het systeem van Metsens wel.
I	Zijn er bepaalde dingen die jullie op dit moment missen met energie monitoring?
R	Over het algemeen niet. We zijn wel aan het kijken of we in de toekomst ook water kunnen toevoegen aan het systeem. Dus op dit moment is gas en elektra al inzichtelijk maar water nog niet. Dit gaan we proberen te integreren. We vragen momenteel nog het waterverbruik per jaar op. Het zal handig zijn als je de informatie omtrent water en afval ook kan verwerken in



	de software. Wel door middel van handmatig invullen maar dan heb je wel één overzicht waarin alles staan.
I	Jullie zijn nu over gegaan op energie monitoring. Hoe belangrijk is rol van dit monitoren op het uiteindelijk verduurzamen van de panden?
R	Ja belangrijk. We moeten wel toegeven dat we dit nog meer moeten gaan inzetten. Onze installateurs hebben de opdracht om deze gebruiksdata in de gaten te houden. Mocht er iets gekes gebeuren dan moeten wij daar iets mee gaan doen. Dat is heel belangrijk voor onze verduurzaming. Wij maken vervolgens een selectie van de panden die goed te verduurzamen zijn. Een pand dat al EPA is en weinig verbruik heeft is niet de moeite om nog verder te verduurzamen. Daarentegen als je kijkt naar een pand dat nog niet duurzaam is kan dit product wel een uitkomst bieden.
I	ASR heeft een groot aantal panden. Op welke manier worden deze geclusterd?
R	Jazeker, we hebben echt een woningafdeling en een commerciële afdeling en die is weer onderverdeelt in kantoren en winkels. Dat zit ook weer in verschillende fondsen die duidelijk zijn weergegeven in de portal van Metsens. Dan klik je eerst op een fonds en dan zie je alle woningen en dan wordt je verder doorgeschakeld. Maar daar zitten weer andere technische managers op.
I	Hoeveel panden zijn er gekoppeld aan de EMS van Metsens
R	Ongeveer 250 panden met meerdere slimme meters per pand. Een exact aantal kan ik niet zeggen.
I	Wie is verantwoordelijk voor dit alles?
R	Er zit een heel team op die wordt aangestuurd door de technische managers die weten hoe het werkt en wat de er met de data gedaan moet worden.
I	Voor Metsens is het interessant om te weten hoe jullie bij hen zijn gekomen en hoe jullie besluiten om over te gaan op energie monitoring. Kun je het inkoopproces aangeven van initiatief tot de daadwerkelijk aankoop?
R	ASR was op zoek naar een organisatie die maatwerk kon leveren op het gebied van energie monitoring. Toentertijd waren we klant van Cogas en via hen kwamen we bij Metsens terecht. De selectie was voor ons dus zo goed als gedaan al door Cogas. Vervolgens zijn we in gesprek gegaan met Metsens en tot op heden zijn we nog steeds klant.
I	Wie zijn de gebruikers van de software?
R	Ik gebruik het zelf voor het invullen van de GRASB. Iben heeft voor ons een invulmodel opgezet waarbij we de gegevens op een makkelijke manier kunnen invullen. Voor de rest gebruiken de installateurs en de service kosten mensen die de rekening moeten sturen naar de gebruiker.
I	Is er een externe advies partij betrokken bij het verduurzamen van de panden?
R	Nee het advies wordt allemaal intern geregeld. De gebruikers van de software zijn de installateurs en die geven ook zelf aan wat er moet veranderen.



I	In welke mate is het belangrijk dat jullie zelf meer met de software kunnen doen?
R	We gebruiken de software niet heel veel. Albert is degene die contact heeft met Metsens en die heeft ook inzicht hoe de software precies werkt. De gebruikers hiervan hebben bepaalde foefjes geleerd over hoe ze de gewenste gegevens uit de software kunnen halen. Waar ik heel erg in geïnteresseerd ben is een training voor de afdeling in het gebruik van de software. Op die manier leren we toepassingen waarvan wij het bestaan niet kennen. Ik ben ervan overtuigd dat hoe meer de medewerkers de software begrijpen hoe enthousiaster ze worden in het gebruik hiervan. Daarom moet jullie is langskomen voor een training. Doen jullie dat wel is?
I	Nee op dit moment doen we alleen energie ontbijten voor potentiële nieuwe klanten. Voor huidige klanten organiseren wij op het moment nog geen trainingen maar als ik u zo hoor lijkt me dat wel een goede toevoeging. Ik zal het overleggen met Iben.
I	Kun je iets vertellen over de decision making unit?
R	De koper is Albert. Hij is de energie man en hij heeft behoefte aan energie monitoring. Hij zal dus ook het aankoopproces in gang hebben gezet en uiteindelijk bij Iben terecht zijn gekomen. Hij heeft vervolgens met zijn leiding (hoofd winkelpanden) overlegd over welke stappen ondernomen moeten worden om te verduurzamen. Dit kunnen dan de Beïnvloeders zijn. Na het besluit voor energie monitoring wordt een memo gestuurd naar de afdeling waarin iedereen wordt geïnformeerd over het product en wat de toegevoegde waarde hiervan is. De gebruikers hebben enkel en alleen invloed in de inrichting van de software. Daarin wordt in een team besloten wat de voorwaarden zijn voor de software.
I	Wat zijn de voornaamste overtuigingen voor ASR om te kiezen voor energie monitoring systemen van Metsens
R	Mond tot mond reclame lijkt mij de meest voor de hand liggende keuze. Vaak is er contact tussen verschillende vastgoed partijen waarbij zulke onderwerpen worden besproken. Sympathie is de tweede stap in het aankoopproces. Nadat je een selectie hebt gemaakt van leveranciers wordt gekeken naar welke partij het beste aanbod heeft. Daarin speelt sympathie een rol. De overige kenmerken zijn niet heel erg van toepassing. Ik denk ook dat prijs en kwaliteit een grote rol spelen in het beslissingsproces. Deze moeten daarom ook goed worden gecommuniceerd door Metsens. Tot slot de betrouwbaarheid van de gegevens moeten goed zijn. Deze worden gebruikt voor de service rekening naar de gebruiker en daarom moet het inzichtelijk zijn naar hoe de kosten zijn opgebouwd.



Bijlage 17 Verbatim Wies Leenders

	Wies Leenders – directeur Optivolt (energie advies)
I	Kun je iets vertellen over de bedrijfsvoering van Optivolt?
R	Optivolt is gespecialiseerd in het verlagen van de energiekosten en het reduceren van schadelijke broeikasgassen. Bij Optivolt staat de ontwikkeling, fabricage, levering en installatie van betrouwbare energiebesparende systemen centraal. In korte tijd wordt een aantoonbare reductie van energie gerealiseerd dat blijft binnen een verantwoorde economische terugverdientijd.
I	Wat is de perceptie van Optivolt omtrent duurzaamheid?
R	Wij willen zo veel mogelijk geld besparen. Dat is de voornaamste drijfveer van duurzaamheid. Ons doel is om een zo groot mogelijke besparing te realiseren voor onze klanten. Dit is op basis van energie en gas en daar hebben we Metsens voor nodig om het inzichtelijk te maken. Dus waar wij heel erg voor staan is dat we willen besparen maar het ook willen aantonen. Het aantonen door middel van monitoring.
I	Als jullie acquisitie doen naar nieuwe klanten is dan de prijs het voornaamste dat jullie communiceren of het duurzaamheidsaspect?
R	Het voornaamste wat wij communiceren is duurzaamheid. Prijs daarbij is een bijrol. Het gaat uiteindelijk om wat het oplevert en wat de klant bespaart als gevolg van energie monitoring. Wil een bedrijf advies omtrent energie dan is de klant verplicht de software erbij af te nemen. We hebben het nodig om aan te tonen hoe energie monitoring in elkaar zit.
I	Gebeurt het vaak dat een bedrijf al energie monitoring heeft en jullie als advies erbij wilt hebben.
R	Nee niet zo vaak, maar het gebeurt wel.
I	Zijn jullie dan verplicht deze energie monitoring te gebruiken van deze partij?
R	Ja daar zijn wij toe verplicht. Maar we zeggen wel dat dit niet handig is. We werken dan in een systeem waarmee we niet gewend zijn te werken en het biedt niet de functionele eigenschappen die het systeem van Metsens wel levert.
I	Toen optivolt nog geen klant was van Metsens hebben jullie verschillende leveranciers afgewogen?
R	Nee, we werkten toen nog met Grondmij en Gprofler. Die hadden ook een energie monitoring systeem maar die was iets duurder maar lang niet zo functioneel want je kon geen alarmen inzetten, je kon alleen de kilowatt uren zien, en het had veel storingen. Vervolgens hebben we enkele andere partijen onder de loep genomen. Vervolgens waren er enkele partijen zeer aanhoudend waaronder Iben van Metsens. Hij bood aan om te kijken naar wat er beter kon met de software en of hij daarin een rol kon spelen. Vervolgens had hij uit zichzelf een heel overzicht gemaakt waarbij je de verschillende meters over elkaar kon leggen en met elkaar kon vergelijken. Toen was ik meteen enthousiast over de software. Tot slot hebben we een goede prijs afgesproken en sindsdien zijn wij klant van Metsens.
I	Als je Oursens vergelijkt met andere software programma's, wat zijn dan de positieve eigenschappen van Metsens.



R	Grafisch heel mooi en overzichtelijk. Niet op alle punten moet ik wel zeggen maar daar kom ik straks op terug. Het is ook zelfwerkend want de klant kan zelf dingen aanpassen om een beter overzicht te krijgen. Dat is nog best ingewikkeld maar als je het door hebt is dat een fluitje van een cent.
I	Gaan die aanpassingen via jullie of wordt dat direct gecommuniceerd naar Metsens?
R	Meestal gaat het direct naar Metsens of wij moeten het toevallig weten. Als een klant belt met een opmerking dan gaan we eerst zelf kijken of we het kunnen aanpassen. Kunnen wij dat niet dan contacten we Iben (Metsens) of Arno om het op te lossen.
I	Wat zijn punten die beter kunnen omtrent het gebruik van Oursens.
R	Nou dat kan ik je wel even laten zien. Dat zijn deze instellingspagina's → locatie en kosten. Hier staat niet wat gas en elektra is. Je hebt een netwerkbedrijf en je hebt facturen van gas en elektra dus dat vind ik lastig. Dat is niet goed ingericht. Want het dekt niet de hele lading. En je weet soms niet waar je wat moet invullen.
I	Als ik het goed begrijp wil je dan liever een apart tabel voor zowel elektra en gas.
R	Ja precies, en dan beter kijken naar wat erbij hoort. Want het is niet altijd even handig. En je hebt systeemdiensten laag en systeemdiensten hoog, volgens mij bestaat dat niet eens. Maar dat zal Metsens wel hebben ingericht voor verschillende klanten.
R	Er is nog iets wat ik lastig vind. Dit gaat over de temperaturen voor en na. Als je de temperatuur voor invult en je maakt een vergelijking tussen 2 verschillende tijdsbestekken dan komen de 2 lijnen in dezelfde kleur. Je ziet dus nauwelijks verschil tussen de voor en na temperatuur. Nu is het grijs en zwart. Maak het verschil groter.
I	Oke, dat zal ik dan even communiceren naar Metsens.
R	Ja dat is goed. Ik vind dat overigens ook wel één van de positieve aspecten van Metsens. Ze zijn over het algemeen goed te bereiken en vrij toegankelijk. Het nadeel is wel dat nu Metsens is overgenomen dat hij het heel druk heeft waardoor het wel een tussen wal en schip loopt. Wat hij moet doen is iemand aanstellen die vragen en verbeteringen kan beantwoorden en doorvoeren omdat het wel enkele belangrijke aanpassingen zijn.
I	Jaa, ik begrijp dat dat lastig is. Het is nu even heel druk maar dat is slecht tijdelijk. Ik zal het doorgeven verder aan Iben. Zijn er nog meer verbeteren die Metsens kan doorvoeren in de software?
R	Ook iets wat ik lastig vind, vooral een grafische dingetje. Als je een meter selecteert bijvoorbeeld de hoofdmeter dan wordt de button lichtgroen. De volgers worden vervolgens donkergroen. Dat klopt dus niet. Je hebt nu het idee dat je in een andere pagina zit te kijken. Als je het aanklikt hoort het donkergroen te zien. Hij is dus verkeerd om geprogrammeerd. In het begin is dat lastig zeker voor klanten die er niet vaak mee werken.
I	Oke, dat gaan we aanpassen. We gaan even een stapje terug naar het moment dat er werd geïnventariseerd naar niet klanten. Hoe ziet het inkoopproces eruit van initiatief tot het daadwerkelijke aanschaffen van de software?



R	Optivolt heeft energie monitoring nodig. We zochten daarvoor dus een partij de meetgegevens voor ons in de portal kon krijgen. In eerste instantie was dat Grondmij maar die kon niet voldoen aan onze eisen en waren we niet tevreden over. Toen ben ik rond gaan kijken naar andere software aanbieders maar Iben kwam meteen met een voorstel op maat waarvan ik overtuigd was. Daarnaast is Iben een prettig persoon dus gunde ik hem de opdracht.
I	Heeft sympathie een grote rol gespeeld in het aankoopproces.
R	Jazeker dat weegt natuurlijk heel zwaar mee. Daarnaast is prijs ook belangrijk. Maar ook daar kon hij aan voldoen.
I	Ik begrijp uit uw antwoord dat u degene bent geweest die het initiatief heeft genomen met het zoeken naar een geschikte partij. U bent daarin ook de schakel geweest die de uiteindelijke beslissing heeft genomen. Zijn er overige schakels in de decision making unit die invloed hebben op de uiteindelijke keuze van software leverancier.
R	Nee er komen verder geen schakels aan te pas in het besluit omtrent de software van energie monitoring. Ik heb het besluit genomen dat we over moeten gaan naar een nieuwe software. De aanschaf van de nieuwe software heb ik vervolgens aangekondigd bij de medewerkers die hiermee moeten gaan werken.
I	Worden alle beslissing omtrent software en middelen van bovenaf besloten.
R	Ja alle beslissingen worden genomen door het management. Dit gebeurt overigens bij de meeste energie advies bureaus.
I	Welke schakel binnen de decision making unit is voor Metsens het beste te benaderen op het gebied van sales.
R	Ik zou de beslisser altijd aan tafel te krijgen. De gebruiker is niet relevant omdat deze niet de invloed heeft om grote veranderingen door te voeren. Als het nut en relevantie van de software van Metsens wordt gecommuniceerd met de beslisser dan zal hij of zij de keuze maken voor het uiteindelijk te kiezen software.
I	Tot slot heb ik hier enkele kaartjes met daarop overtuigingen waarom je voor Metsens zou willen kiezen. Mijn vraag aan jou is om ze op volgorde te leggen naar mate van belang.
R	1. Wederkerigheid – dit was een belangrijke stap van Metsens naar ons toe wat ons over de streep heeft getrokken 2. sociale bewijskracht - Via mond tot mond reclame ben ik ten slotte bij Metsens gekomen. 3. Sympathie - Ik vind het een leuke club 4. Exclusief aanbod en samenwerking - Bij een exclusief aanbod en samenwerking vond ik het positief dat metsens vrij klein was. We zaten eerst bij een grote partij Grondmij waarbij we één van de vele afnemers waren. Ik vond het prettig dat Metsens naar mij toe kwam en aanbood om met ons samen te gaan werken. 5. Autoriteit – niet van groot belang geweest voor ons 6. consistentie – we gaan meestal meteen op zoek en dan moet het ook snel geregeld zijn. Kleine stapjes heeft dan niet veel zin. Mocht een partij interesse tonen dan kun je er beter vol in gaan.



I	Dank voor het interview. We gaan de aanpassingen doorvoeren en de adviezen meenemen in het vervolg van de samenwerking met Metsens.
---	---



Bijlage 18 Verbatim Daan Olivier

	Interview Daan Olivier (intern)
I	Wat zijn de kernwaarden van Metsens?
R	Ik vind dat het innovatief, gebruikersgericht en toegankelijk is.
I	dat zijn dus de kernwaarden voor jou?
R	Jaa het geeft een heel transparant en eerlijk overzicht over wat je gebruikt. En innovatief omdat de software constant wordt ontwikkeld.
I	Hoe worden deze waarden nageleefd binnen Metsens?
R	Die worden naar mijn idee erg goed nageleefd. Ik werk natuurlijk alleen maar in Leiden waardoor ik niet zie hoe de waarden worden nageleefd op het andere kantoor. Ik zie wel hoe Iben contact heeft met zijn klanten en wat ik daarbij merk is dat heel toegankelijk is en open staat voor productverbetering en innovatie en dat hij daarin ook de tips van klanten heel erg in meeneemt. Daarnaast merk ik dat de communicatie met Groningen, in het bijzonder Mark, heel goed is. En de software geeft heel transparant en betrouwbaar weer wat de klant gebruikt.
I	Oke heel goed. Jij bent medewerker van Metsens. Op welke manier wordt jij gebonden met het bedrijf?
R	Ik ben oorspronkelijk aangenomen voor het begeleiden van stages en het helpen van andere werkzaamheden. Daaronder vallen het schrijven van teksten en het uitvoeren van opdrachten voor Metsens. Als ik ergens werk voel ik me automatisch betrokken. Mijn drijfveren zijn het succes van de onderneming waarbij ik mijn steentje wil bijdragen. Ik merk dat Iben mij betreft bij opdrachten waardoor ik het gevoel van vertrouwen krijg.
I	Als ik het goed begrijp vind je verantwoordelijk krijgen een belangrijke aspect voor het gebonden voelen aan een organisatie?
R	Ja dat is zeker het belangrijkste
I	Ben je op de hoogte van de missie en visie van Metsens?
R	Jazeker, de missie van Metsens is door slimme bemetering en monitoring real time inzicht te geven in het verbruik. De visie van Metsens is dat de gegevens van slimme meters van energie monitoring eigendom zijn van de gebruiker waardoor hij zijn positie ten opzicht van de energieleverancier versterkt. Met zijn real time verbruiksgegevens kan de gebruiker in de nabije toekomst via een inkoopcombinatie gunstig contract afsluiten bij een energiebedrijf.
I	Wat zijn de doelstellingen van Metsens op operationeel-, tactisch en strategisch niveau?
R	Als ik heel eerlijk ben, ben ik daar niet concreet van op de hoogte. Ik weet wel dat de doelstelling is om het marktaandeel uit te breiden. Daarbij ligt de focus vooral op het vastgoedsegment waar we momenteel een stagnerende groei zien. Op lange termijn wil Metsens een grotere rol spelen op het gebied van energie monitoring in Nederland.
I	Wat is de relatie tussen doelstellingen en de activiteiten van de medewerkers?
R	Ik hou me nu vooral bezig met de begeleiding van stagiaires. In die begeleiding zijn we heel erg aan het kijken naar hoe Metsens kan groeien en hoe Metsens beter zich kan richten op de behoefte van de afnemer.
I	Welke verkoopstrategie wordt er door Metsens gehanteerd?
R	Metsens hanteert 2 verkoopstrategieën. Dat zijn de directe en indirecte verkoop. De directe vorm is het leveren van de energie monitoring software



	aan de gebruiker. Daarbij worden geen analyse diensten aangeboden. Het is duur puur en alleen de software. Wel biedt Metsens de service dat als de software niet de juiste manier van presentatie heeft voor het specifieke bedrijf, dan kunnen er kleine aanpassingen in worden gemaakt. De indirecte vorm is dat Metsens de software levert via een analyse partij. Dit wordt tot op heden nog niet ten volle benut.
I	Doen jullie verder nog verkoopinspanningen?
R	Nee op het moment wordt er nagenoeg niks aan verkoop gedaan. Wel vindt er af en toe een ontbijt van de duurzaamheid plaats, waarbij klanten in contact komen met Metsens. Maar dit zijn vaak niet de vastgoed partijen. Bij deze ontbijtsessies zijn voornamelijk gemeenten aanwezig. Het leuke is dat ze elkaar het nut van energie monitoring uitleggen en elkaar overtuigen wat de toegevoegde waarde hiervan is. Uit deze sessies zijn in het verleden enkele nieuwe klanten gekomen. Op het gebied van verkoop moet nog veel veranderen.
I	Hoe ziet de organisatiestructuur er binnen Metsens eruit?
R	We hebben 2 afdelingen. Met de stagiaires 3. We hebben de marketing en sales afdeling dat zich bevindt in Leiden. Daarnaast heb je de ICT afdeling dat zich bevindt in Groningen. Iben heeft de leiding vooral over de marketing en sales en het geheel van Metsens en mark betreft zich voornamelijk over de ICT afdeling. Iben rapporteert naar Fudura over hoe het gaat met Metsens.
I	De marketing en sales activiteiten omvatten het organiseren van het ontbijt van de duurzaamheid?
R	Ja en het onderhouden van de contacten met de energie advies bureaus en grote klanten.
I	Wie rapporteert aan wie binnen de organisatie?
R	Iedereen rapporteert aan Iben met uitzondering van de ICT. In Groningen heeft Mark de leiding die op zijn beurt weer rapporteert aan Iben.
I	Welke overlegstructuren zijn aanwezig bij Metsens
R	Ik weet niet hoe het er in Groningen eruit zien. Hier is niet echt een vast vergadermoment. Het is vooral informeel en in korte schakels.
I	Op welke manier wordt de besluitvorming gedaan?
R	Voornamelijk door Iben op het gebied van zaken omtrent de bedrijfsvoering van Metsens. Op het gebied van ICT heeft mark de bevoegdheid besluiten te nemen. Hij rapporteert dat vervolgens weer door naar Iben.
I	Hoeveel vrijheid wordt er geboden aan medewerkers om zelf besluiten te nemen?
R	Ik heb het idee vrij veel. Dit moet echter wel altijd worden besproken met Iben. Het nemen van initiatief wordt gestimuleerd.
I	Welke informatiesystemen worden door Metsens gehanteerd omtrent orderverwerking en planning?
R	Nee er zijn geen ordersystemen. Die hebben we ook niet nodig omdat we maar 10 klanten hebben. De opdracht wordt weggezet binnen de organisatie en daar komt geen orderverwerkingssystemen aan te pas. We hebben wel een systeem dat eventuele foutieve data uit de meetgegevens filtert. Op het gebied van planning word aan begin van het jaar een jaarplanning gemaakt. Daarnaast gebruiker we Asana projectmanagement waarin de medewerkers kunnen zien



	wat ze moeten doen. Hieraan heeft iedereen zich aan te houden. Voor het intern delen van bestanden wordt over het algemeen Dropbox en Google Drive gebruikt.
I	Welke competenties zijn van cruciaal belang bij Metsens? Je moet altijd willen innoveren. Goed luisteren naar de klant. Je moet aan service willen doen en sociaal zijn. Je moet open staan voor kritiek. Daarnaast moet goed kunnen samenwerken.
I	Op welke manier wordt personeel geworven?
R	Op een vrij informele manier. Vaak via scholen die stagiairs aanbieden. Vervolgens worden de beste stagiairs gehouden binnen het bedrijf.
I	Zijn er voldoende personeelsleden/afdelingen?
R	Naar de huidige afzet wel. Wanneer je aan directe verkoop wil doen zal je meerdere mensen moeten hebben. Dan denk ik ook dat je een hele nieuwe afdeling moet hebben. Als je alleen wilt richten op het ontwikkelen van de software dan hebben we op het moment genoeg.
I	Hoe verhoudt de bezetting zich tot de werkdruk en doelstellingen?
R	Ja ik denk dat de werkdruk vrij oke is. Als je wilt uitbreiden op het gebied van verkoop en marketing dan zal je meerdere mensen nodig hebben. De werkdruk op dit moment is goed. Echter op het moment dat Metsens gaat groeien bestaat het gevaar dat je niet meer de juiste mate van maatwerk kan leveren aan de klant. De USP van Metsens is nu dat je makkelijk contact kan zoeken met het bedrijf en dat het ook erg persoonlijk is. Naarmate je groeit moet je deze eigenschap niet verliezen. Als je groeit en gaat uitbreiden moet je meer personeel hebben.
I	Worden er mogelijkheden voor bijscholing aangeboden door Metsens?
R	Ja ik doe dit naast mijn opleiding Ce en ik leer heel veel van Iben omdat hij mij heel veel wil uitleggen. Voor mij is de beste scholing op dit moment door zo veel mogelijke dingen in praktijk te doen.
I	Bent je tevreden over de taken en de gekoppelde beloning die hieraan verbonden is?
R	Jazeker. Voor een student een prima salaris
I	In hoeverre voelt u zich verbonden met het succes en kwaliteit van de software van Metsens?
R	Ik hou me niet bezig met de software. Ik heb zelf geen kennis op het gebied van programmeren van de software. Wel kijk ik naar wat de markt wil en wat er eventueel aangepast moet worden aan de huidige software. In dat opzicht voel ik me wel verbonden.
I	Wat is de stijl van leiding geven binnen Metsens?
R	Er is één duidelijke leider die heel toegankelijk is. Er heerst geen top down verhouding. Iedereen kan zijn input leveren aan Iben en daarnaast is er ruimte voor discussie.
I	In welke mate wordt er samengewerkt tussen verschillende afdelingen?



	Volgens mij heel goed. Het is lastig dat er een afdeling is in Groningen en Leiden. Desondanks denk ik dat het contact goed is. Dat zie ik ook terug in het contact tussen Iben en Mark. Naar mijn idee gaat dat gewoon goed. Onderling is de sfeer en contact goed. Door de structuur weet iedereen waar hij aan toe is.
I	Durf de leiding taken te delegeren?
	Het feit dat je de hele ICT uit handen geeft is wel een bewijs dat je taken durft te delegeren. Daarin vertrouwt hij heel erg op Mark die hij ook beslissingen laat nemen. Op mij heeft dit niet heel veel invloed. Ik zal me moeten bewijzen dat ik het kan. In de toekomst zal ik daarom hopelijk meerdere klussen overnemen.
I	Hoe reageert men op fouten van medewerkers?
R	Menselijk, je kan iets fout doen maar je moet er wel van leren. Je moet natuurlijk niet een fout te vaak doen.
I	Hoe gaat men om met conflicten?
R	Ik heb eerlijk gezegd nog nooit een conflict meegemaakt. Ze komen hier in Leiden tot op heden nog niet echt voor.
I	Op welke manier speelt Metsens in op veranderingen in de markt?
R	Ik heb het idee dat Iben daar heel erg op zit. Ik denk wel dat Metsens meer moet communiceren naar buiten bij een verandering in de software. Vernieuwde functies moeten een reden zijn voor potentiële klanten om over te stappen. Ik zou dus meer promoten over wat je verbeterd.
I	Wordt er nagedacht over innovatie?
R	Ja. Ik heb het idee dat er wordt geluisterd naar wat de markt wil. Dit komt terug in het maatwerk dat ze leveren aan klanten. Als je de software met een aantal jaren geleden vergelijkt dan is dit echt veel beter.
I	Is er voldoende budget beschikbaar om innovaties te realiseren?
R	Ben ik niet van op de hoogte. Aangezien de innovatie goed gaat ben ik ervan overtuigd dat het goed gaat.
I	Wordt het personeel met regelmaat bijgeschoold?
R	Niet dat ik weet. Naar mijn idee wordt er niet veel gedaan aan bijscholing. Het is meestal learning by doing.
I	Wat maakt het product Oursens uniek ten opzichte van de concurrentie?
R	Dat het een goede prijs/kwaliteit verhouding heeft. Ik denk dat het uniek is doordat Metsens zich focust op het maken van de software zelf en niet de analyse ervan. Vandaar dat de kwaliteit en prijs een unieke factor is van Oursens. De USP is de Metsens heel toegankelijk is. Mocht je aanmerkingen hebben over de software kun je Metsens benaderen om verbeteren door te geven. Maatwerk is daarin ook een belangrijke factor.
I	Met welke frequentie wordt de kwaliteit van Oursens gemeten? (betrouwbaarheid van de software)
R	Daar is Iben continu mee bezig. Daarnaast zit er een automatisch kwaliteit check binnen Oursens zelf die de foutieve gegevens er zelf uitfiltert. Op het



	moment dat een klant een probleem heeft word meteen gekeken door Metsens hoe de kwaliteit verbeterd kan worden?
I	In welke behoefte voorziet Oursens?
R	In het real time monitoren van het energieverbruik. Het is maar net wat de motivatie is van de klant. Dat kan enerzijds kostenbesparing zijn en anderzijds het bijdragen aan het milieu. Het voorziet uiteindelijk in het monitoren van energie.
I	In hoeverre wordt er onderzoek gedaan naar de behoefte van de klant omtrent de ontwikkeling van de software?
R	Continu. Op het moment dat er contact is met klanten worden de behoefte gepeild. Dit gebeurt op een informele manier. Als het groter word zal Metsens meer moeten doen op de onderzoek moeten doen naar de behoefte van de klant. En dan heel specifiek naar de behoefte omtrent de software.
I	In hoeverre is er een samenwerking met de adviesbedrijven(zie positie Metsens in de metermarkt) omtrent productontwikkeling?
R	Veel contact en terugkoppeling naar Metsens. De adviesbedrijven hebben zelf veel contact over verbeteringen met haar klanten. Daarnaast hebben adviesbedrijven ook vaak een eigen manier van weergeven van de gegevens.
I	Hoe ziet het proces van productontwikkeling/verbetering eruit binnen Metsens?
R	Iben heeft feedback gekregen van een klant. Dan communiceert hij dat door naar Mark van de ICT. Mark gaat vervolgens zitten met de ICT'ers om te kijken naar de mogelijkheden van het implementeren van deze veranderingen. Zij koppelen dit vervolgens weer terug aan Marc. Marc rapporteert op zijn beurt weer terug aan Iben.
I	Welke verbeteringen zijn toegepast op Oursens sinds de introductie hiervan?
R	Aangezien ik hier nu slechts een jaar werk weet ik niet hoe het was in de beginfase van Metsens. Wel weet ik dat de betrouwbaarheid enorm is toegenomen. De user interface is ook veel gebruiksvriendelijker geworden. Voor de rest kan ik daar niet heel veel zinnigs over zeggen.



Bijlage 19 Verbatim Iben van Paridon

	Iben van Paridon - eigenaar Metsens (intern)
I	Wat zijn de kernwaarden van Metsens?
R	Allereerst we leveren energie monitoring systemen te leveren aan de zakelijke markt en daar willen we de beste in zijn. Dus dat is het hoofddoel. Als je wat breder kijkt naar de organisatie dan willen we een organisatie zijn die niet alleen maar kwaliteit levert maar daarnaast ook menselijk is. Dus dat we ook kijken naar personeel en dat we daar samen mee willen groeien.
I	In het bedrijfsprofiel 2013-2016 noem je enkele waarden van Metsens. Dit zijn: professionaliteit, eigen onafhankelijkheid, samenwerking, focus&deliver en bereikbaar. Hoe komt dat terug in je dagelijkse bedrijfsvoering?
R	Laten we die één voor één doen.
I	Professionaliteit?
R	Ik geloof dat je 80% van je business is reageren binnen 1 dag. Als mensen een vraag stellen reageer je zo snel mogelijk en als je er geen tijd voor hebt laat dan tenminste weten wanneer diegene een reactie kan verwachten van je. Dus communicatie is ontzettend belangrijk en daar scoor je ook mee op het gebied van professionaliteit.
I	Eigen onafhankelijkheid?
R	Dat zit hem in de samenwerking met alle meetbedrijven die we hebben. We halen data op van slimme meters en die kunnen we bij iedereen ophalen. Dat is ook onze kracht. Dus als je een energie portal neemt bij Liander dat moet je ook zitten bij Liander. Stedin net zo. Westland net zo. En de overige hebben geen portals. Wij willen dat Fudura anders is hierin. We raden klanten wel aan om Fudura te nemen, maar willen ze dit niet dan is dat ook geen probleem. Je kunt dan andere meters afnemen bij andere meetbedrijven. De uiteindelijke data wordt dan extern ingewonnen. Dit geeft de klant een gevoel van onafhankelijkheid. Klantbinding is belangrijk hierin.
I	Samenwerking?
R	Door die onafhankelijkheid kunnen we de samenwerking aangaan met wat partijen die onafhankelijk willen blijven (partnerships). Dit zijn voornamelijk grote partijen. Dus Damien Shipyards, Optivolt, SNS. Dus daar bouwen we samen het product mee. Dat is ook het menselijke, fouten maken moet kunnen. Dat zit hem ook in die relaties. We zijn natuurlijk prestatie gedreven, maar ook 'cutting edge' en daarin maak je fouten.
I	Zit de samenwerking dan vooral in de relatie met wederverkopers van Oursens?
R	Ja en ook vastgoed partijen zoals ASR met de GRASB. Dat gaat ook niet altijd even soepel maar dat is ook cutting edge. De kracht zit er vooral in op het gebied van de samenwerking. We maken samen met de klant het product naar hun verwachtingen.
I	Ik begrijp dat samenwerking voor Metsens erg belangrijk is. Hoe wil je dit gaan oppakken als Metsens gaat groeien? Zie je daar obstakels in?
R	Nee ik denk dat de samenwerking niet minder wordt maar het zullen wel andere partijen zijn waarmee ik ga samenwerken. Ik zit nu in de middelgrote bedrijven en



	ik zal in dat geval de focus verleggen op de grote partijen. Nibag is nu een samenwerking en zij worden dan een standaard klant, waarmee ze een contract hebben met Fudura inclusief de portal. Maar de echte samenwerking wordt dan met NS, Coca Cola, Vodafone, etc. Het worden dus veel grotere maatwerk partners.
I	Als je de samenwerking verschuift naar de grotere maatwerkpartners, ben je dan bang de kleinere te verliezen als klant.
R	Ja dat kan natuurlijk altijd. Ik zal daarom moeten bedenken wat ik hier tegenover moet gaan zetten. Dat is meestal prijs.
I	Oke duidelijk, hoe zit het met focus en deliver
R	Focus en deliver gaat om het vertrouwen bij de klant. Zij moeten vertrouwen hebben dat ik volgens de afspraken de producten betrouwbaar, goed en snel aflever. Daarnaast moet je dan klant net iets meer leveren dan de verwachting is.
I	Bereikbaarheid?
R	Dat zit hem vooral in het snel reageren op vragen van de klant. Dit staat voor Metsens hoog in het vaandel. Wij zijn een hele toegankelijke partij waar klanten bijna altijd worden geholpen door de eerste lijn. Dat ben ik over het algemeen.
I	Hoe worden deze waarden nageleefd binnen Metsens?
R	De kernwaarden zoals ik ze hierboven heb genoemd zijn niet specifiek bekend bij de medewerkers. Ik ben er wel van overtuigd dat deze waarden vanzelfsprekend zijn binnen Metsens. Ze staan hier dus wel achter en voeren dit ook uit. Het zit in het DNA van Metsens.
I	Wat doet Metsens om de medewerkers aan zich te binden?
R	Ja we hebben daar wel een speciale strategie voor. We beginnen vaak met stagiaires en dan kijken we naar of ze een groei doormaken en er een bepaalde klik is. Zo ja, dan helpen we ze vaak met het opstarten van een bedrijf. Denk hierbij aan het inschrijven bij de KVK, maken van een website en het opbouwen van een imago. Vervolgens huren we ze in. Vaak leveren we ze ook klanten vanuit ons eigen netwerk. Voor ons werken ze dan op ZZP-basis. We zijn ervan overtuigd dat een ZZP'er meerdere klanten moet hebben. Ze zijn dus niet alleen in dienst van Metsens. Op die manier helpen we ze groeien. Het voordeel voor ons is dat we ze goedkoop kunnen inhuren.
I	Wat zijn de missie en visie van Metsens?
R	We zijn net overgenomen. De missie korte termijn 2016 is volledige integratie met Fudura waardoor we een bulk product kunnen leveren. Dus 80% van de business komt uit Fudura, waardoor we niet zelf op de acquisitie hoeven gaan zitten. Daarnaast maatwerk en onafhankelijkheid. Dat zijn de drie pijlers waarop we focussen. Misschien in de toekomst uitbreiden naar laadpalen voor elektrische auto's en private netwerken. Op het gebied van Oursens zit altijd groei in. Oursens wordt gekoppeld aan nieuwe projecten.
I	Wat zijn de doelstellingen voor Metsens
R	Q2 willen we volledige integratie met MIJNFUDURA hebben. Q3 integratie rond en dan willen we klanten van Fudura overzetten. Q4 gaan we kijken naar Endinet. Fudura heeft 2 partijen overgenomen en dat zijn Cogas meetbedrijf (onderdeel



	daarvan is Metsens) en Endinet. Endinet is een klein meetbedrijf maar ook die klanten gaan we overzetten naar Oursens.
I	Krijgen beide partijen nu ook de naam van Fudura?
R	Ja Cogas heeft al de naam van Fudura en Endinet krijgt dat in 2017 ook.
I	Hoe komen de doelstellingen terug in de activiteiten van de medewerkers?
R	ICT is gericht op de integratie. Daar ligt dus nu ook de focus op. Ik ben zelf nog zoekende op het gebied van marketing. Ik was met Metsens een underdog en nu ben ik ineens marktleider met Fudura. Die mindset is lastig te vinden, wat betekend dat dan? Ik wil nieuwe producten agressief de markt op brengen maar ik merk dat dat niet bij een marktleider hoort. Die zitten meer op de rust en kwaliteit.
I	Biedt Fudura daar nog hulp in voor jou?
R	Jazeker, ik zit in een team waarin ik gelukkig nog flink afgeremd wordt.
I	Wat is de huidige verkoopstrategie van Metsens?
R	Tot voor kort werden klanten geworven op de zogenoemde duurzaamheidsontbijten. Hier komen potentiële klanten bijeen waarbij ik ze vertel over energie monitoring. Gelet op de integratie met Fudura zitten we nu heel vooral in de samenwerking met hen. Hierbij worden Metsens klanten ondergebracht bij Fudura en Fudura klanten bij Metsens. Daarnaast kijken wat Metsens kan doen voor de maatwerk klussen die Fudura heeft. Dus met de partijen zoals Coca Cola, SNS en Vodafone.
I	In welke mate is het gericht op directe en indirecte verkoop?
R	Daarin hebben we drie pijlers. Allereerst de samenwerking met Fudura dat is 70% van de business. 20% moet maatwerk zijn. Dat is portals maken voor klanten. 10% moet van die onafhankelijke partijen die ook andere meetbedrijven gebruiken.
I	Is er een database beschikbaar met potentiële klanten?
R	Jazeker, Bij het duurzaamheidsevenement Provada heb ik een database gekregen met daarin alle genodigden van dit evenement. Hierin zitten vooral de mensen vanuit het bestuur en directie van bedrijven die interesse hadden in dit evenement.
I	Wordt er iets met deze contacten gedaan?
R	Nee op het moment wordt dat niks mee gedaan omdat er niemand is binnen Metsens dat de verkoop voor rekening neemt.
I	Hoe ziet de organisatiestructuur bij Metsens eruit.
R	Ik ben CEO. Op ICT gebied hebben we dan Mark Buurke, hij is quality engineer. Daaronder valt Arno en hij is op ICT gebied de stagebegeleider. Op dat niveau vallen vervolgens ook alle overige ICT'ers. Mark heeft de leiding over alle ICT'ers en rapporteert vervolgens weer aan mij over wat de status is van nieuwe producten en wanneer iets wordt opgeleverd. Op marketing gebied daar doe ik het samen met Daan Olivier en met jou. Daarin zijn we nog zoekende naar wat we moeten gaan doen en waar we heen willen met Metsens. Op financieel, marketing, sales en ICT gebied rapporteer ik naar Fudura.
I	Welke overlegstructuren zijn aanwezig bij Metsens



R	Voornamelijk overleg op de afdelingen zelf. Regelmatig overleg tussen mij en ICT in Groningen over lopende zaken. Splitsing afdeling ICT en overige in Leiden soms nog wel lastig.
I	Wie doet de besluitvorming binnen Metsens
R	Ik ben leidinggevende en dus bepalend voor Metsens. Ik heb daarnaast een onderhoudsbudget waarbij ik kan zorgen voor mijn ICT en innovatie hiervan. Als ik iets groots wil doen moet ik een business plan maken en dat wordt dan gestuurd naar FUDURA.
I	Wordt aan medewerkers de ruimte geboden om zelf besluiten te nemen?
R	Ja heel veel. Ik neem alleen personeel op ZZP-basis en dit zijn mensen die willen leren en groeien. Dat is buiten Metsens om en dat stimuleren we ook. ICT'ers krijgen bepaalde taken en daarin worden ze met mate vrijgelaten.
I	Welke informatiesystemen worden er gehanteerd omtrent orderwerking en planning?
R	We werken niet met particulieren. Bij ons is het vaak dat een klant belt en die zegt: "we hebben weer honderd panden". Wij richten vervolgens die honderd panden in. Dus we hebben het niet nodig omdat we niet dagelijks orders binnen krijgen. Het gaat voornamelijk via Excel sheet die vervolgens worden geïntegreerd. Planning gebeurt begin van het jaar d.m.v. een jaarplanning. Daarnaast hebben we een programma dat heet Asana projectmanagement. Hierin worden per medewerkers taken en verantwoordelijkheden ingepland.
I	Welke competenties zijn van cruciaal belang bij Metsens?
R	Je moet zeer leergierig zijn en goed zijn in communicatie.
I	Hoe wordt personeel geworven?
R	Via stagiaires en uit ons netwerk. Ik heb andere manieren geprobeerd maar dit is toch echt de beste manier voor ons. We helpen ze met het opzetten van een eigen bedrijf. Door ons netwerk kunnen ze het ook op een makkelijke manier van de grond krijgen. De voormalig stagiair huren we in op basis van een ZZP-contract wat ons relatief weinig geld kost. Ook zijn de medewerkers op deze manier flexibel inzetbaar.
I	Vind je dat er genoeg personeelsleden werken bij Metsens?
R	Nee dat mag wel iets meer. Vooral op ICT gebied. Nu is er nog een tweedeling van kantoren, één in Leiden en één in Groningen. Ik wil voornamelijk in Leiden groeien dus we moeten langzaam de ICT overhevelen naar Leiden.
I	Hoe verhoudt de bezetting zich tot de werkdruk?
R	Werkdruk is goed. Een tekort aan personeel helpt je prioriteiten te zien en te maken. Het leert je ook nee zeggen. Metsens had op het begin een prijs gewonnen. We hadden toen nog geen product, 3 personeelsleden en alles was mogelijk. Je ziet dan dat je geld heel snel verdwijnt en dat je nog steeds niks hebt. Terwijl als je geen geld hebt en daardoor heel zuinig moet zijn, dan zie je dat je daar de mooiste dingen uithaalt. Je moet altijd een beetje wringen om de beste resultaten te halen.
I	Wat doen jullie op het gebied van bijscholing?



R	De jongen moeten dat zelf in zicht hebben. Wij doen zelf niet veel aan bijscholing maar je leert door wat je doet bij Metsens. Neem een voorbeeld aan Daan die naar een cursus is geweest waarbij hij zichzelf ontwikkelend op een bepaald gebied. Als je dat niet doet dan leer je ook niks bij en blijf je staan in je ontwikkeling. Je moet leergierig zijn want anders hoor je hier niet.
I	Welke stijl van leiding heb jij?
R	De stijl van leiding geven is vrij informeel. Ik geef medewerkers bepaalde taken en daar houd ik ook toezicht op. Doen ze dit goed dan zal je van mij niks horen. Ik kan daarentegen wel strak leiding geven als bepaalde zaken beter moeten binnen Metsens. Over het algemeen ben ik vooral gericht op relatie gericht leiding geven.
I	In welke mate wordt er samengewerkt tussen verschillende afdelingen?
R	Samenwerking onderling is goed. Weinig persoonlijk contact met afdeling ICT in Groningen. Dit kan zorgen voor problemen op het gebied van motivatie en sturing. Over het algemeen bieden Skype en Hangouts een goede ondersteuning voor de communicatie en samenwerking
I	Durf je taken te delegeren?
R	Ja we hebben een hele ICT afdeling dat ik uitbesteed. Op marketing gebied ben ik niet goed in het loslaten van taken. Ik heb een ideaal plaatje voor me en zo moet het dan ook worden. Ik vind het lastig dit dan los te laten en het te delegeren naar anderen.
I	Hoe gaat men om met conflicten binnen Metsens?
R	We proberen ver voor het een conflict is het uitgesproken te hebben. Communicatie is daarin heel belangrijk. Zeker nu ik de ICT hierheen wil halen kan dat zorgen voor wrijving. Daarin probeer ik zo helder mogelijk te zijn zodat men niet voor verassingen komt te staan. Daarnaast duidelijke doelen stellen. Haal je die niet zijn daar wel consequenties voor.
I	Op welke manier speelt Metsens in op veranderingen in de markt?
R	We zijn natuurlijk overgenomen, een tweede keer al. Hierdoor zijn we de laatste jaren sterk gegroeid. De huidige markt is niet commercieel. Dat wil het ook niet zijn. Ik zit te wachten op een commerciële partij die de markt gaat verstoren. Het voelt voor mij als stilte voor de storm. Waar we op inspelen is de digitalisering van de wereld in de vorm van apps, software etc.
I	In welke mate wordt er aandacht besteed aan de innovatie van Oursens?
R	Ja in grote mate. Op het gebied van Oursens wordt voornamelijk door Metsens gekeken naar innovaties. Vanuit Fudura worden nieuwe markten bekeken met daarin een rol voor Oursens. Dit zijn markten op het gebied van elektrische laadpalen en private netwerken.
I	Is er voldoende budget beschikbaar om innovaties te realiseren?
R	Ja door de overname van Fudura is daar nu genoeg budget voor. Sinds de start enkele prijzen gewonnen waardoor we de software hebben kunnen bouwen.
I	Wat maakt het product Oursens uniek ten opzichte van de concurrentie?
R	De onafhankelijkheid en dat we het zelf ontwikkelen. We praten en ontwikkelen de software samen met de klant. Als vervolg daarvan groeien we ook samen mee



	met de klant. Dat is uniek in Nederland. Maatwerk en de partnership is het unique selling point.
I	Met welke frequentie wordt de kwaliteit van de software gemeten bij de klanten?
R	Één keer per klant per kwartaal. Ze bellen me dan en dan spreken we de software door. Het verschilt per klant maar het streven is één keer per kwartaal? Daarnaast houden we zelf toezicht op de kwaliteit van de software.
I	In welke behoefte voorziet Oursens?
R	Oursens voorziet in de behoefte omtrent energie monitoring. Metsens is een cloudbased webportal. De software levert inzicht in het energie verbruik inclusief geavanceerde grafieken. Het grote voordeel van Oursens is dat je het energieverbruik van meerdere locaties tegelijk kunt inzien en vergelijken. Daarnaast is maatwerk wederom een behoefte waarin Metsens voorziet. Moeilijke vraagstukken worden door de klant voorgelegd waarna wij gaan kijken of het technisch haalbaar is.
I	Wat is de betrouwbaarheid van de software.
R	De betrouwbaarheid is hoog. Als er data mist is het in 90% van de gevallen niet de schuld van Metsens. Daarom is het heel belangrijk dat we het goed en op een betrouwbare manier communiceren met de klant. Als we dat niet doen dan gaat het vertrouwen van de klant in Metsens verloren. Communicatie in deze is dus van cruciaal belang. Mocht er iets fout gaan met de software dan zullen we dit ook niet factureren naar de klant. Daarmee bouw je vertrouwen op.
I	In hoeverre wordt onderzoek gedaan bij de klant naar de productontwikkeling van Oursens.
R	Dat zit hem vooral in de partnerships. We werken samen met de klant aan nieuwe functies binnen Oursens en kijken vervolgens naar welke mate het relevant kan zijn voor overige partijen. Mocht dat relevant zijn dan zetten we het breed uit in de software. Dit gebeurt wel in fasen waarbij de functionaliteiten worden getest bij overige partijen.
I	In hoeverre is er een samenwerking met de adviesbedrijven(zie positie Metsens in de metermarkt) omtrent productontwikkeling?
R	Ook hier staan de partnerships centraal. Adviesbedrijven zijn wederverkopers van de Metsens software en in samenspraak passen we deze aan naar de wensen en behoefte. Dus maatwerk. Hierin werken we samen omtrent product ontwikkeling.
I	Hoe ziet het proces van productontwikkeling eruit bij Metsens?
R	Dat zijn drie dingen: bugs → moet binnen 2 dagen opgelost zijn. Minor features → aanpassingen in de software die we horen van de klant moeten in een maand opgelost zijn. Tot slot grote modules → is een half jaar tot een jaar werk. Dit zijn dan compleet nieuwe interfaces en functionaliteiten van Oursens.
I	Welke verbeteringen zijn toegepast op Oursens sinds de introductie hiervan?
R	Dat zijn er heel veel. We begonnen met energie monitoring voor 1 locatie. Toen kregen we de module voor meerdere locaties zodat je meerdere panden kon beheren. Vervolgens werd dit uitgebreid naar meer vergelijkingstools waaronder FTE, energieverbruik per vierkante meter, energiekosten, etc. Toen ging het naar geavanceerde grafieken waardoor je meerdere panden met elkaar kon vergelijken op het gebied van energieverbruik. Toen kwamen er wat grotere tools waarbij je



	moet denken aan het bijhouden van meterstanden en GRASB. Dit alles volledig automatisch vanuit de slimme meter. Daarnaast kwamen de grote vastgoed modules erbij. De factuurcontrole zijn de laatste ontwikkelingen van Metsens. Daarnaast willen we dat klanten het kunnen weder verkopen. Daarmee zitten we op aanpassingen in de software waardoor de klant zelf de stijl en het logo kan aanpassen naar de eigen wensen en behoefte.
--	---



Bijlage 20 Tijdsschema actieplanning

Fase		Q1												Q2													
Activiteiten		januari			februari			maart			april			mei			juni										
Weken		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Integratie klanten Fudura	Overleg samenstelling en integratie																										
	Software aanpassen voor integratie Fudura klanten																										
	Openen database																										
	Overleg item database																										
	Start integratie Fudura																										
Centraliseren ICT afdeling	Tussentijds evalueren																										
	Afsluiting integratie Fudura																										
	Communiceren plannen centralisering																										
	Vacature oproepen																										
	Vacature uitzetten																										
Verkooporganisatie Fudura	Werving en selectie																										
	Begin centralisatie Metsens																										
	Gooi personeel locatie Luiden																										
	Stabiliseren personeel Groningen																										
	Afsluiting centralisatie Metsens																										
Aanpassing prijs	Gesprek met Fudura omtrent verkoop																										
	Vacature oproepen																										
	Vacature uitzetten																										
	Werving selectie																										
	Kennismaking en start samenwerking Fudura																										
Handhaving adviespartijen	Overleg gasaanvullende activiteiten Fudura																										
	Overleg gasaanvullende activiteiten Fudura																										
	Afsluiting opzet verkoopafdeling																										
	Overleg Fudura omtrent prijsafspraken																										
	Implementatie pijpen in Metsens database																										
Maatveel leveren	Aanpassing prijs																										
	Presentatie nieuwe strategie Metsens																										
	Overleg toekomst samenwerking																										
	Afsluiting rond omtrent samenwerking																										
	Overleg Fudura focus klanten																										



Fase	Activiteiten	Q3												Q4													
		juli				augustus				september				oktober				november				december					
		27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Integratie klanten Fudura	Verken																										
	Overleg samenwerking en integratie																										
	Software aanpassingen voor integratie Fudura klanten																										
	Opzetten database																										
	Integratie Fudura																										
Centraliseren ICT afdeling	Tussertijds evalueren																										
	Afkoording integratie Fudura																										03/2017
	Communiceren plannen centralisering																										
	Vacature openstellen																										
	Vacature uitzetten																										
Verkooporganisatie Fudura	Werving en selectie																										
	Kennismaking en start samenwerking Fudura																										
	Overleg gezamenlijke acquisitie/uitdruktise verkoop																										
	Afkoording opzet verkoopafdeling																										
Aanpassing prijs	Overleg Fudura omtrent prijsafspraken																										
	Implementatie prijzen in Metsens database																										
	Monitoring prijselasticiteit																										
	Aanpassing prijs																										
Handhaving adviespartijen	Presentatie nieuwe strategie Metsens																										
	Overleg toekomst samenwerking																										
	Afspraken rond omtrent samenwerking																										
Maatwerk leveren	Overleg Fudura focus klanten																										
	Gesprek met klant omtrent maatwerk diensten																										
	Start samenwerking en maatwerk software ontwikkeling																										



Bijlage 21 Financiële verantwoording

Voor het maken van de financiële verantwoording is uitgegaan van drie verschillende scenario's. Hieronder worden de verschillende scenario's weergegeven. De toelichting is de vinden in bijlage 22.

Kosten en investeringen reële case

Reële case								
Integratie Fudura klanten	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	40	€ 60,00	€ 2.400,00			
	Marc Buurke (ICT)	Kosten	10	€ 50,00	€ 500,00			
Aanpassing software	ICT	Investering	240	€ 50,00		€ 12.000,00	3	€ 4.000,00
Opzetten database Fudura klanten	ICT	Investering	180	€ 50,00		€ 9.000,00	3	€ 3.000,00
Overleg intern database	ICT	Kosten	100	€ 50,00	€ 5.000,00			
Evaluatie	ICT	Kosten	42	€ 50,00	€ 2.100,00			
Totaal begroot Integratie Fudura klanten					€ 10.000,00			€ 7.000,00
Centraliseren ICT afdeling	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Communiceren plannen	I. van Paridon (CEO)	Kosten	24	€ 60,00	€ 1.440,00			
Vacatures opstellen	Daan Olivier	Kosten	12	€ 17,50	€ 210,00			
Vacature uitzetten	Daan Olivier	Kosten	10	€ 17,50	€ 175,00			
Werving en selectie	I. van Paridon (CEO)	Kosten	15	€ 60,00	€ 900,00			
Huren extra kantoorruimte	I. van Paridon (CEO)	Kosten			€ 4.200,00			
Aanschaffen inventaris	I. van Paridon (CEO)	Investering				10000	5	€ 2.000,00
Extra personeelskosten	Nieuwe ICT-personeel	Kosten	1100	€ 50,00	€ 55.000,00			
Totaal begroot Centraliseren ICT afdeling					€ 61.925,00			€ 2.000,00
Opzetten verkoopafdeling	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	32	€ 60,00	€ 1.920,00			
Vacatures opstellen	Daan Olivier	Kosten	4	€ 17,50	€ 70,00			
Vacature uitzetten	Daan Olivier	Kosten	3	€ 17,50	€ 52,50			
Werving en selectie	I. van Paridon (CEO)	Kosten	5	€ 60,00	€ 300,00			
Overleg verkoop Fudura	Nieuwe verkoper	Kosten	32	€ 30,00	€ 960,00			
Extra personeelskosten	Nieuwe verkoper	Kosten	960	€ 30,00	€ 28.800,00			
Totaal begroot Opzetten verkoopafdeling					€ 32.102,50			€ -
Aanpassing prijs	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	40	€ 60,00	€ 2.400,00			
Aanpassing prijs	ICT	Kosten	10	€ 50,00	€ 500,00			
Monitoring prijselasticiteit	I. van Paridon (CEO)	Kosten	10	€ 60,00	€ 600,00			
Totaal begroot Aanpassing prijs					€ 3.500,00			€ -
Handhaving adviespartijen	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Presentatie/overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	10	€ 60,00	€ 600,00			
Overleg toekomst klant	I. van Paridon (CEO)	Kosten	80	€ 60,00	€ 4.800,00			
Totaal begroot Handhaving adviespartijen					€ 5.400,00			€ -
Maatwerk leveren	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	24	€ 60,00	€ 1.440,00			
Overleg Fudura	ICT	Kosten	10	€ 50,00	€ 500,00			
Gesprek klant omtrent maatwerk	I. van Paridon (CEO)	Kosten	40	€ 60,00	€ 2.400,00			
Software ontwikkeling maatwerk	ICT	Investering	600	€ 50,00		€ 30.000,00	3	€ 10.000,00
Totaal begroot Maatwerk leveren					€ 4.340,00			€ 10.000,00
Totaal overall / Controlegetal					€ 117.267,50			€ 19.000,00



Totaaloverzicht reële case

Reële case												
Wat	Q1-2016	Q2-2016	Q3-2016	Q4-2016	Q1-2017	Q2-2017	Q3-2017	Q4-2017	Q1-2018	Q2-2018	Q3-2018	Q4-2018
Integratie Fudura klanten												
Overleg Fudura	€ 2.400	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg intern database	€ 500	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Evaluatie	€ 2.500	€ 2.500	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	€ -	€ 1.050	€ 1.050	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Centraliseren ICT afdeling												
Communiceren plannen	€ 1.440	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacatures opstellen	€ -	€ 70	€ 70	€ 70	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacature uitzetten	€ -	€ 58	€ 58	€ 58	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Werving en selectie	€ -	€ -	€ 450	€ 450	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huren extra kantoorruimte	€ -	€ -	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100
Extra personeelskosten	€ -	€ -	€ 16.000	€ 39.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000
Opzetten verkoopafdeling												
Overleg Fudura	€ -	€ 960	€ 960	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacatures opstellen	€ -	€ 70	€ 70	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacature uitzetten	€ -	€ 53	€ 53	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Werving en selectie	€ -	€ 300	€ 300	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg verkoop Fudura	€ -	€ 960	€ 960	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Extra personeelskosten	€ -	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400
Aanpassing prijs												
Overleg Fudura	€ -	€ 2.400	€ 2.400	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Aanpassing prijs	€ -	€ 500	€ 500	€ -	€ -	€ -	€ 500	€ -	€ -	€ -	€ 500	€ -
Monitoring prijselasticiteit	€ -	€ -	€ -	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600
Handhaving adviespartijen												
Presentatie/overleg Fudura	€ -	€ 600	€ 600	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg toekomst klant	€ -	€ 4.800	€ 4.800	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Maatwerk leveren												
Overleg Fudura	€ -	€ 720	€ 720	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg Fudura	€ -	€ 500	€ 500	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gesprek klant omtrent maatwerk	€ -	€ 2.400	€ 2.400	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal begroot extra kn	€ 6.840	€ 5.358	€ 48.391	€ 56.678	€ 69.100	€ 69.100	€ 69.600	€ 69.100	€ 69.100	€ 69.100	€ 69.600	€ 69.100
Controlegetal	€ 117.267,50											
Afschrijvingen												
Aanpassing software	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Opzetten database Fudura klanten	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750
Aanschaffen inventaris	€ -	€ -	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Software ontwikkeling maatwerk	€ -	€ -	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500
Totaal afschrijvingen	€ 1.750	€ 1.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750	€ 4.750
Controlegetal voor correctie				€ 13.000								
Correctie op afschrijvingen i.v.m aankoop medio jaar				€ 6.000								
Controlegetal na correctie	€ 19.000											
Overall extra lasten	€ 8.590	€ 7.108	€ 53.141	€ 61.428	€ 73.850	€ 73.850	€ 74.350	€ 73.850	€ 73.850	€ 73.850	€ 74.350	€ 73.850

Verwachte groeicijfers Reële case

Aanbeveling	Uitgangspunt	Q1-2016	Q2-2016	Q3-2016	Q4-2016	Q1-2017	Q2-2017	Q3-2017	Q4-2017	Q1-2018	Q2-2018	Q3-2018	Q4-2018
Integratie Fudura klanten		0	1500	2000	2000	2000	2000	2000	2000	1000	300	300	300
Centraliseren ICT afdeling		0	0	0	500	500	500	500	500	200	200	100	0
Opzetten verkoopafdeling		0	0	0	150	150	200	200	200	200	200	200	200
Aanpassing prijs		0	0	0	100	125	150	175	200	225	250	275	300
Handhaving adviespartijen		250	250	250	300	300	300	300	350	350	350	350	400
Maatwerk leveren		0	0	600	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Groei in meters		250	1750	2850	3150	3175	3250	3275	2050	1375	1300	1225	1300
Huidig aantal meters	10000												
Extra aantal meters	0	250	2000	4850	8000	11175	14425	17700	19750	21125	22425	23650	24950
Prijs per meter per kwartaal		€ 15,00	€ 15,00	€ 15,00	€ 13,50	€ 13,50	€ 13,50	€ 13,50	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 10,50
Omzet per maand Reëel		€ 3.750,00	€ 30.000,00	€ 72.750,00	€ 108.000,00	€ 150.862,50	€ 194.737,50	€ 238.950,00	€ 237.000,00	€ 253.500,00	€ 269.100,00	€ 283.800,00	€ 261.975,00



Kosten en investeringen best case

BESTCASE 20% besparing op ICT								
Integratie Fudura klanten	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	40	€ 60,00	€ 2.400,00			
	Marc Buurke (ICT)	Kosten	10	€ 50,00	€ 500,00			
Aanpassing software	ICT	Investering	192	€ 50,00		€ 9.600,00	3	€ 3.200,00
Opzetten database Fudura klanten	ICT	Investering	144	€ 50,00		€ 7.200,00	3	€ 2.400,00
Overleg intern database	ICT	Kosten	80	€ 50,00	€ 4.000,00			
Evaluatie	ICT	Kosten	34	€ 50,00	€ 1.700,00			
Totaal begroot Integratie Fudura klanten					€ 8.600,00			€ 5.600,00
Centraliseren ICT afdeling	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Communiceren plannen	I. van Paridon (CEO)	Kosten	24	€ 60,00	€ 1.440,00			
Vacatures opstellen	Daan Olivier	Kosten	12	€ 17,50	€ 210,00			
Vacature uitzetten	Daan Olivier	Kosten	10	€ 17,50	€ 175,00			
Werving en selectie	I. van Paridon (CEO)	Kosten	15	€ 60,00	€ 900,00			
Huren extra kantoorruimte	I. van Paridon (CEO)	Kosten			€ 4.200,00			
Aanschaffen inventaris	I. van Paridon (CEO)	Investering				10000	5	€ 2.000,00
Extra personeelskosten	Nieuwe ICT-personeel	Kosten	880	€ 50,00	€ 44.000,00			
Totaal begroot Centraliseren ICT afdeling					€ 50.925,00			€ 2.000,00
Opzetten verkoopafdeling	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	32	€ 60,00	€ 1.920,00			
Vacatures opstellen	Daan Olivier	Kosten	4	€ 17,50	€ 70,00			
Vacature uitzetten	Daan Olivier	Kosten	3	€ 17,50	€ 52,50			
Werving en selectie	I. van Paridon (CEO)	Kosten	5	€ 60,00	€ 300,00			
Overleg verkoop Fudura	Nieuwe verkoper	Kosten	32	€ 30,00	€ 960,00			
Extra personeelskosten	Nieuwe verkoper	Kosten	960	€ 30,00	€ 28.800,00			
Totaal begroot Opzetten verkoopafdeling					€ 32.102,50			€ -
Opzetten verkoopafdeling	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	32	€ 60,00	€ 1.920,00			
Vacatures opstellen	Daan Olivier	Kosten	4	€ 17,50	€ 70,00			
Vacature uitzetten	Daan Olivier	Kosten	3	€ 17,50	€ 52,50			
Werving en selectie	I. van Paridon (CEO)	Kosten	5	€ 60,00	€ 300,00			
Overleg verkoop Fudura	Nieuwe verkoper	Kosten	32	€ 30,00	€ 960,00			
Extra personeelskosten	Nieuwe verkoper	Kosten	960	€ 30,00	€ 28.800,00			
Totaal begroot Opzetten verkoopafdeling					€ 32.102,50			€ -
Aanpassing prijs	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	40	€ 60,00	€ 2.400,00			
Aanpassing prijs	ICT	Kosten	8	€ 50,00	€ 400,00			
Monitoring prijselasticiteit	I. van Paridon (CEO)	Kosten	10	€ 60,00	€ 600,00			
Totaal begroot Aanpassing prijs					€ 3.400,00			€ -
Handhaving adviespartijen	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Presentatie/overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	10	€ 60,00	€ 600,00			
Overleg toekomst klant	I. van Paridon (CEO)	Kosten	80	€ 60,00	€ 4.800,00			
Totaal begroot Handhaving adviespartijen					€ 5.400,00			€ -
Maatwerk leveren	Wie?	Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	24	€ 60,00	€ 1.440,00			
Overleg Fudura	ICT	Kosten	10	€ 50,00	€ 500,00			
Gesprek klant omtrent maatwerk	I. van Paridon (CEO)	Kosten	40	€ 60,00	€ 2.400,00			
Software ontwikkeling maatwerk	ICT	Investering	480	€ 50,00		€ 24.000,00	3	€ 8.000,00
Totaal begroot Maatwerk leveren					€ 4.340,00			€ 8.000,00
Totaal overall / Controlegetal					€ 104.767,50			€ 15.600,00



Totaaloverzicht best case

BESTCASE 20% besparing op ICT												
Wat	Q1-2016	Q2-2016	Q3-2016	Q4-2016	Q1-2017	Q2-2017	Q3-2017	Q4-2017	Q1-2018	Q2-2018	Q3-2018	Q4-2018
Integratie Fudura klanten												
Overleg Fudura	€ 2.400	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg intern database	€ 500	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Evaluatie	€ 2.000	€ 2.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Centraliseren ICT afdeling	€ -	€ 850	€ 850	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Communiceren plannen	€ 1.440	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacatures opstellen	€ -	€ 70	€ 70	€ 70	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacature uitzetten	€ -	€ 58	€ 58	€ 58	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Werving en selectie	€ -	€ -	€ 450	€ 450	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huren extra kantoorruimte	€ -	€ -	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ -	€ -	€ -
Extra personeelskosten	€ -	€ -	€ 12.800	€ 31.200	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000
Opzetten verkoopafdeling												
Overleg Fudura	€ -	€ 960	€ 960	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacatures opstellen	€ -	€ 70	€ 70	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacature uitzetten	€ -	€ 53	€ 53	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Werving en selectie	€ -	€ 300	€ 300	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg verkoop Fudura	€ -	€ 960	€ 960	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Extra personeelskosten	€ -	€ -	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400
Aanpassing prijs												
Overleg Fudura	€ -	€ 2.400	€ 2.400	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Aanpassing prijs	€ -	€ 400	€ 400	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Monitoring prijselasticiteit	€ -	€ -	€ -	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600
Handhaving adviespartijen												
Presentatie/overleg Fudura	€ -	€ 600	€ 600	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg toekomst klant	€ -	€ 4.800	€ 4.800	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Maatwerk leveren												
Overleg Fudura	€ -	€ 720	€ 720	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg Fudura	€ -	€ 500	€ 500	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gesprek klant omtrent maatwerk	€ -	€ 2.400	€ 2.400	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal begroot extra kn	€ 6.340	€ 4.658	€ 44.891	€ 48.878	€ 69.100	€ 69.100	€ 69.500	€ 69.100	€ 69.100	€ 67.000	€ 67.400	€ 67.000
Controlegetal				€ 104.767,50								
Afschrijvingen												
Aanpassing software	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800
Opzetten database Fudura	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600
Aanschaffen inventaris	€ -	€ -	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Software ontwikkeling maatwerk	€ -	€ -	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Totaal afschrijvingen	€ 1.400	€ 1.400	€ 3.900	€ 3.900	€ 3.900	€ 3.900	€ 3.900	€ 3.900	€ 3.900	€ 3.900	€ 3.900	€ 3.900
Controlegetal voor correctie				€ 10.600								
Correctie op afschrijvingen i.v.m. aankoop medio jaar				€ 5.000								
Controlegetal na correctie				€ 15.600								
Overall extra lasten	€ 7.740	€ 6.058	€ 48.791	€ 52.778	€ 73.000	€ 73.000	€ 73.400	€ 73.000	€ 73.000	€ 70.900	€ 71.300	€ 70.900

Verwachte groeicijfers best case

Aanbeveling	Uitgangspunt	Q1-2016	Q2-2016	Q3-2016	Q4-2016	Q1-2017	Q2-2017	Q3-2017	Q4-2017	Q1-2018	Q2-2018	Q3-2018	Q4-2018
Integratie Fudura klanten		0	2000	3000	3500	3500	3000	2000	300	300	300	300	300
Centraliseren ICT afdeling		0	0	500	500	500	500	500	200	100	100	0	0
Opzetten verkoopafdeling		0	0	0	150	150	200	200	200	200	200	200	200
Aanpassing prijs		0	0	0	0	150	150	150	200	200	200	200	225
Handhaving adviespartijen		250	250	250	300	300	300	300	350	350	350	350	400
Maatwerk leveren		0	0	800	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Groei in meters		250	2250	4550	4600	4750	4300	3300	1400	1300	1300	1200	1275
Huidig aantal meters	10000												
Extra aantal meters	0	250	2500	7050	11650	16400	20700	24000	25400	26700	28000	29200	30475
Prijs per meter per kwartaal		€ 15,00	€ 15,00	€ 15,00	€ 13,50	€ 13,50	€ 13,50	€ 13,50	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 10,50
Omzet per maand BEST		€ 3.750,00	€ 37.500,00	€ 105.750,00	€ 157.275,00	€ 221.400,00	€ 279.450,00	€ 324.000,00	€ 304.800,00	€ 320.400,00	€ 336.000,00	€ 350.400,00	€ 319.987,50



Kosten en investeringen worst case

WORSTCASE 20% uitloop kosten op ICT								
Integratie Fudura klanten Wie?		Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	40	€ 60,00	€ 2.400,00			
	Marc Buurke (ICT)	Kosten	10	€ 50,00	€ 500,00			
Aanpassing software	ICT	Investering	288	€ 50,00		€ 14.400,00	3	€ 4.800,00
Opzetten database Fudura klanten	ICT	Investering	216	€ 50,00		€ 10.800,00	3	€ 3.600,00
Overleg intern database	ICT	Kosten	120	€ 50,00	€ 6.000,00			
Evaluatie	ICT	Kosten	50	€ 50,00	€ 2.500,00			
Totaal begroot Integratie Fudura klanten					€ 11.400,00			€ 8.400,00
Centraliseren ICT afdeling Wie?		Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Communiceren plannen	I. van Paridon (CEO)	Kosten	24	€ 60,00	€ 1.440,00			
Vacatures opstellen	Daan Olivier	Kosten	12	€ 17,50	€ 210,00			
Vacature uitzetten	Daan Olivier	Kosten	10	€ 17,50	€ 175,00			
Werving en selectie	I. van Paridon (CEO)	Kosten	15	€ 60,00	€ 900,00			
Huren extra kantoorruimte	I. van Paridon (CEO)	Kosten			€ 4.200,00			
Aanschaffen inventaris	I. van Paridon (CEO)	Investering				10000	5	€ 2.000,00
Extra personeelskosten	Nieuwe ICT-personeel	Kosten	1320	€ 50,00	€ 66.000,00			
Totaal begroot Centraliseren ICT afdeling					€ 72.925,00			€ 2.000,00
Opzetten verkoopafdeling Wie?		Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	32	€ 60,00	€ 1.920,00			
Vacatures opstellen	Daan Olivier	Kosten	4	€ 17,50	€ 70,00			
Vacature uitzetten	Daan Olivier	Kosten	3	€ 17,50	€ 52,50			
Werving en selectie	I. van Paridon (CEO)	Kosten	5	€ 60,00	€ 300,00			
Overleg verkoop Fudura	Nieuwe verkoper	Kosten	32	€ 30,00	€ 960,00			
Extra personeelskosten	Nieuwe verkoper	Kosten	960	€ 30,00	€ 28.800,00			
Totaal begroot Opzetten verkoopafdeling					€ 32.102,50			€ -
Aanpassing prijs Wie?		Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	40	€ 60,00	€ 2.400,00			
Aanpassing prijs	ICT	Kosten	12	€ 50,00	€ 600,00			
Monitoring prijselasticiteit	I. van Paridon (CEO)	Kosten	10	€ 60,00	€ 600,00			
Totaal begroot Aanpassing prijs					€ 3.600,00			€ -
Handhaving adviespartijen Wie?		Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Presentatie/overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	10	€ 60,00	€ 600,00			
Overleg toekomst klant	I. van Paridon (CEO)	Kosten	80	€ 60,00	€ 4.800,00			
Totaal begroot Handhaving adviespartijen					€ 5.400,00			€ -
Maatwerk leveren Wie?		Investering of kosten	Uren begroot	Tarief	Totaal begrote kosten 2016	Totaal begrote investering	Afschrijving in jaren	Totaal begrote investering
Overleg Fudura	I. van Paridon (CEO)	Kosten	24	€ 60,00	€ 1.440,00			
Overleg Fudura	ICT	Kosten	10	€ 50,00	€ 500,00			
Gesprek klant omtrent maatwerk	I. van Paridon (CEO)	Kosten	40	€ 60,00	€ 2.400,00			
Software ontwikkeling maatwerk	ICT	Investering	720	€ 50,00		€ 36.000,00	3	€ 12.000,00
Totaal begroot Maatwerk leveren					€ 4.340,00			€ 12.000,00
Totaal overall / Controlegetal					€ 129.767,50			€ 22.400,00



Totaaloverzicht worst case

WORSTCASE 20% uitloop kosten op ICT												
Wat	Q1-2016	Q2-2016	Q3-2016	Q4-2016	Q1-2017	Q2-2017	Q3-2017	Q4-2017	Q1-2018	Q2-2018	Q3-2018	Q4-2018
Integratie Fudura klanten												
Overleg Fudura	€ 2.400	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	€ 500	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg intern database	€ 3.000	€ 3.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Evaluatie	€ -	€ 1.250	€ 1.250	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Centraliseren ICT afdeling												
Communiceren plannen	€ 1.440	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacatures opstellen	€ -	€ 70	€ 70	€ 70	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacature uitzetten	€ -	€ 58	€ 58	€ 58	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Werving en selectie	€ -	€ -	€ 450	€ 450	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huren extra kantoorruimte	€ -	€ -	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100	€ 2.100
Extra personeelskosten	€ -	€ -	€ 19.200	€ 46.800	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000
Opzetten verkoopafdeling												
Overleg Fudura	€ -	€ 960	€ 960	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacatures opstellen	€ -	€ -	€ 70	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vacature uitzetten	€ -	€ -	€ 53	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Werving en selectie	€ -	€ -	€ 300	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg verkoop Fudura	€ -	€ -	€ 960	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Extra personeelskosten	€ -	€ -	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400
Aanpassing prijs												
Overleg Fudura	€ -	€ -	€ 2.400	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Aanpassing prijs	€ -	€ -	€ 600	€ -	€ -	€ -	€ 600	€ -	€ -	€ -	€ 600	€ -
Monitoring prijselasticiteit	€ -	€ -	€ -	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600
Handhaving adviespartijen												
Presentatie/overleg Fudura	€ -	€ -	€ 600	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg toekomst klant	€ -	€ -	€ 4.800	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Maatwerk leveren												
Overleg Fudura	€ -	€ 720	€ 720	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overleg Fudura	€ -	€ -	€ 500	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gesprek klant omtrent maatwerk	€ -	€ -	€ 2.400	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal begroot extra kn	€ 7.340	€ 6.058	€ 51.891	€ 64.478	€ 69.100	€ 69.100	€ 69.700	€ 69.100	€ 69.100	€ 69.100	€ 69.700	€ 69.100
Controlegetal	€ 129.767,50											
Afschrijvingen												
Aanpassing software	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200
Opzetten database Fudura												
klanten	€ 900	€ 900	€ 900	€ 900	€ 900	€ 900	€ 900	€ 900	€ 900	€ 900	€ 900	€ 900
Aanschaffen inventaris	€ -	€ -	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Software ontwikkeling												
maatwerk	€ -	€ -	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Totaal afschrijvingen	€ 2.100	€ 2.100	€ 5.600	€ 5.600	€ 5.600	€ 5.600	€ 5.600	€ 5.600	€ 5.600	€ 5.600	€ 5.600	€ 5.600
Controlegetal voor correctie				€ 15.400								
Correctie op afschrijvingen ivm aankoop medio jaar				€ 7.000								
Controlegetal na correctie				€ 22.400								
Overall extra lasten	€ 9.440	€ 8.158	€ 57.491	€ 70.078	€ 74.700	€ 74.700	€ 75.300	€ 74.700	€ 74.700	€ 74.700	€ 75.300	€ 74.700

Verwachte groeicijfers worst case

Aanbeveling	Uitgangspunt	Q1-2016	Q2-2016	Q3-2016	Q4-2016	Q1-2017	Q2-2017	Q3-2017	Q4-2017	Q1-2018	Q2-2018	Q3-2018	Q4-2018
Integratie Fudura klanten		0	1500	1500	1500	2000	2000	2000	1500	300	300	300	300
Centraliseren ICT afdeling		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Opzetten verkoopafdeling		0	0	0	150	150	200	200	200	200	200	200	200
Aanpassing prijs		0	0	0	25	50	100	100	125	125	150	150	175
Handhaving adviespartijen		250	250	250	300	300	300	300	350	350	350	350	400
Maatwerk leveren		0	0	200	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Groei in meters		250	1750	1950	2025	2550	2650	2650	2225	1025	1050	1050	1125
Huidig aantal meters	10000												
Extra aantal meters	0	250	2000	3950	5975	8525	11175	13825	16050	17075	18125	19175	20300
Prijs per meter per kwartaal		€ 15,00	€ 15,00	€ 15,00	€ 13,50	€ 13,50	€ 13,50	€ 13,50	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 10,50
Omzet per maand WORST		€ 3.750,00	€ 30.000,00	€ 59.250,00	€ 80.662,50	€ 115.087,50	€ 150.862,50	€ 186.637,50	€ 192.600,00	€ 204.900,00	€ 217.500,00	€ 230.100,00	€ 213.150,00



Bijlage 22 Toelichting op financiën

De financiële verantwoording is gebaseerd op realistische aannames en gesprekken met Iben van Paridon over de hoogte van de verschillende posten. De financiële toelichting zal worden gevormd door de verschillende punten binnen de overzichten uit te lichten.

Doelstelling

In de groeiprognoze zijn de verschillende groeipercentage weergegeven. Bij de groei wordt het uitgangspunt van de huidige 10.000 gekoppelde meters gehanteerd met een prijs van vijf euro per stuk ($10.000 \times 5 = €50.000$). De groei in de best case is 215% ($(€157.275 - €50.000 / €50.000 \times 100 = 215\%)$). De groei in de reële case is 116% ($(€108.000 - €50.000 / €50.000 \times 100 = 116\%)$). De doelstelling zal in de reële case gehaald zijn mits de aanbevelingen worden overgenomen. De groei in de worst case is 61% ($(€80.663 - €50.000 / €50.000 \times 100 = 61\%)$).

Salarisschalen

De hoogte van het uurloon is gebaseerd op gesprekken met Iben van Paridon. De medewerkers van Metsens werken op basis van een ZZP-contract. Hierdoor is het aantal uren flexibel naarmate van het werk dat beschikbaar is. Door eigen werving en selectie kunnen de uurtarieven voor een ICT'er op €50 liggen. Daan Olivier is nog jong en werkt voor een uurtarief van €17,50. Het uurtarief voor Iben van Paridon ligt op €60. Iben heeft, in vergelijking met de andere medewerkers, wel zekerheid op een minimaal aantal uren per week.

Variantie verschillende scenario's kosten

Naast het reële scenario, dat in de financiële verantwoording te vinden is, zullen nog twee andere scenario's worden beschreven. De scenario's zijn gebaseerd op een besparing en uitlopende kosten op het gebied van ICT werkzaamheden. Hiervoor is gekozen omdat het moeilijk is te schatten hoeveel tijd gaat zitten in het ontwikkelen van de software en aanverwante ICT werkzaamheden. In het 'worst case scenario' zijn de uitlopende kosten op 20% geschat. In het 'best case scenario' is een besparing van 20% begroot op het gebied van ICT. Opvallend is dat alleen op ICT een variatie ontstaat. De reden hiervoor is dat de overige werkzaamheden reëel zijn begroot en uitgevoerd dienen te worden voor een succesvolle implementatie van de aanbevelingen. Om een voorbeeld te noemen is overleg met Fudura van cruciaal belang voor het creëren van een effectieve samenwerking en een succesvolle integratie.

Afschrijving

In het totaaloverzicht worden de verschillende afschrijvingen benoemd. Het controlegetal komt in alle drie de scenario's niet overeen. De reden hiervoor is dat de investeringen halverwege het jaar worden gemaakt, waardoor er slechts voor twee kwartalen een afschrijving wordt gedaan. Deze is terug te vinden in de correctie op de afschrijvingen.

Groeicijfers

Naast de financiële verantwoording is ook een overzicht gemaakt van de verwachte groei in meters met betrekking tot de verschillende scenario's. De verschillen in groei worden voornamelijk veroorzaakt door de snelheid van de integratie van de Fudura klanten. Een grote rol hierin speelt de centralisatie van het ICT-personeel naar Leiden. Het huidige gebrek aan personeel is gevaarlijk voor de continuïteit van Metsens tijdens het integratieproces. Hoe sneller en soepeler dit proces loopt, hoe meer aan de integratie verdient kan worden.

Naast de integratie speelt de aanbeveling prijs een grote rol op de groeicijfers van Metsens. Door de integratie zal Metsens naar verwachting in meters groeien, maar door de prijsdaling zal de omzetgroei tijdelijk licht kunnen dalen. Desondanks wordt het Metsens geadviseerd de prijs te verlagen doordat Fudura haar klanten integreert en hiermee zorgt voor een groei van Metsens. De interne verrekening kan daarom het prijsniveau van €5 niet handhaven. Ook speelt de handhaving van adviespartijen een



rol bij de prijsdaling. Doordat het product gratis wordt geleverd bij de klanten van Fudura, zal bij adviesbedrijven een weerstand ontstaan over de prijs. Een prijsdaling zal deze weerstand naar verwachting reduceren. Gelet op de mogelijkheid tot het gebruik van whitelabels (eigen huisstijl en logo), zal de weerstand hierin meevallen.

Toelichting groeicijfers

Bij de integratie van Fudura meters is vooral gekeken naar het aantal meters dat Metsens in potentie kan groeien. De snelheid van integratie is afhankelijk van de technische haalbaarheid binnen de ICT-afdeling. In de 'worst case' is ervan uitgegaan dat de ICT-centralisatie stroef verloopt. Hierdoor worden klanten relatief langzaam geïntegreerd met de Metsens software, wat simpelweg geld kost. Het verschil tussen de reële en best case zit hem in de snelheid en efficiëntie van de centralisering en de mate van gewinning van het nieuwe ICT-personeel aan de software. Hierdoor kan de integratie sneller of langzamer verlopen wat verschillen in opbrengst veroorzaakt.

Het opzetten van een verkoopafdeling leidt voornamelijk tot het beter verlopen interne processen. Daarnaast doet deze persoon acquisitie bij nieuwe adviesbedrijven. Het aantal meters is over het algemeen laag. Desondanks wordt op deze manier een gestage groei veroorzaakt. De verschillen zitten hem in de mate van succes van de acquisitie en de groei bij de adviesbedrijven.

De aanpassing van de prijs zou naar verwachting moeten leiden tot een sterke groei. Dit is echter niet het geval als gevolg van de gecombineerde verkoop van de software met de slimme meters van Fudura. Klanten zullen hierdoor niks meekrijgen van de prijsreductie. Intern ontstaat hierdoor wel een bredere acceptatie van de gezamenlijke verkoop. De groei zit hem vooral in de reductie van de prijs aan de adviesbedrijven. Zij kunnen de kosten evenredig met hun verkoopprijs laten dalen, waardoor zij nieuwe klanten aantrekken. De verschillen in groei zijn afhankelijk van de prijselasticiteit bij de klanten van de adviesbedrijven.

Handhaving van de adviesbedrijven zorgt ervoor dat er een gestage groei van het aantal meter blijft continueren. Op dit aspect zijn geen onderlinge verschillen te zien.

Op het gebied van maatwerk leveren, dient Metsens in samenwerken met Fudura maatwerkklienten binnen te halen. De verschillen ontstaan met name door een verschil in resultaat. In het ergste geval kan men slechts enkele klanten vinden die in de loop van de tijd nagenoeg niet groeien. In het beste geval vindt men meerdere grote maatwerkklienten die na verloop van tijd sterk groeien in het aantal meters.



Bijlage 23 Logboek

 Logboek stageperiode Metsens 2016 			
Week	Datum	Besprekingen	Onderzoek gerelateerde werkzaamheden
6	maandag 8 februari 2016	Bespreking met Iben van Paridon (verder te noemen als Iben) over inrichting van de stage periode bij Metsens + introductie	
	dinsdag 9 februari 2016	Meeting tutorgroepen / afstudeerbegeleider introductie	
	woensdag 10 februari 2016	Bespreking met Iben over stage opdracht	Opstellen probleemstelling / doelstellingen
	donderdag 11 februari 2016	Meeting Iben over algemene energiemarkt	Schrijven Nederlandse energiemarkt + Geschiedenis Metsens (desk research)
	vrijdag 12 februari 2016		Schrijven Missie en Visie (desk research)
7	maandag 15 februari 2016	Sparren met Iben over mogelijke onderzoeksopzetten	Oriënteren door verschillende onderzoeksopzetten van voormalige studenten te bekijken
	dinsdag 16 februari 2016	Meeting tutorgroepen / afstudeerbegeleider bespreken probleemstellingen en doelstellingen van verschillende studenten	
	woensdag 17 februari 2016	Uitleg partijen op de metermarkt (gecompliceerde markt)	Verder uitwerken Nederlandse energiemarkt
	donderdag 18 februari 2016		Verder uitwerken Nederlandse energiemarkt
	vrijdag 19 februari 2016	Bespreken gemaakte teksten over energie- en metermarkt met Daan Olivier	Schrijven van inleiding en vormgeving document
8	maandag 22 februari 2016	Meeting Iben over positie Metsens in metermarkt	Schrijven positie Metsens in de metermarkt + methode van onderzoek
	dinsdag 23 februari 2016	Meeting tutorgroepen / afstudeerbegeleider bespreken onderzoeksopzet + feedback over gemaakte werk	
	woensdag 24 februari 2016		Maken overzicht Metsens in de metermarkt + oriënteren theoretisch kader
	donderdag 25 februari 2016		Schrijven theoretisch kader + methode van onderzoek
	vrijdag 26 februari 2016	Bespreking voortgang met Daan Olivier en Iben	Schrijven theoretisch kader + methode van onderzoek
9	maandag 29 februari 2016		Schrijven theoretisch kader
	dinsdag 1 maart 2016	Meeting tutorgroepen / afstudeerbegeleider bespreken onderzoeksopzet + feedback gemaakte werk	
	woensdag 2 maart 2016	Gesprek met Ed Feijen op Hogeschool Leiden over keuze leerroute en focus	Schrijven theoretisch kader + opstellen deelvragen
	donderdag 3 maart 2016	Nabespreken feedback Feijen met Iben (conclusie: blijf bij eigen opzet en voeg er enkele aspecten aan toe waaronder DMU en SERVQUAL	Schrijven theoretisch kader + opstellen deelvragen
	vrijdag 4 maart 2016	Telefonisch contact J.P. Schreurs omtrent keuze leerroute (conclusie: schrijven van een marketingplan inclusief toegevoegde modellen die relevant zijn voor de vraagstelling van Metsens	Schrijven theoretisch kader
10	maandag 7 maart 2016	Overleg definitieve versie PVA met Iben en Daan Olivier	PVA (modellen)
	dinsdag 8 maart 2016	Meeting tutorgroepen / afstudeerbegeleider bespreken feedback + laatste veranderen voor inleveren PVA	Laatste aanpassingen PVA + feedback voorbereiden tutorgroep
	woensdag 9 maart 2016		Operationalisatie schrijven
	donderdag 10 maart 2016		Methodische verantwoording
	vrijdag 11 maart 2016		Methodische verantwoording
11	maandag 14 maart 2016	Bespreking Daan Olivier omtrent kwaliteit theoretisch kader. Conclusie keuze van modellen is goed. Echter diepgang ontbreekt. Actie: herschrijven theoretisch kader	Samenvoegen delen tot PVA
	dinsdag 15 maart 2016		Opstellen interview interne analyse
	woensdag 16 maart 2016		Afnemen interview interne analyse met Daan Olivier + uitschrijven interview
	donderdag 17 maart 2016	Pitch Hogeschool Leiden omtrent PVA. Conclusie Servqual en gap model verwijderen uit theoretisch kader. Focus leggen op inkoop- en verkoopprocessen inclusief DMU. Theoretisch kader herschrijven om kwaliteit te verbeteren. Advies organisaties betrekken in het verkoopproces en kijken naar haalbaarheid hiervan. Aantal interviews uitbreiden met potentiële klanten.	
	vrijdag 18 maart 2016		Herschrijven theoretisch kader inkoopprocessen
12	maandag 21 maart 2016		Herschrijven theoretisch kader afnemersanalyse
	dinsdag 22 maart 2016	Meeting tutorgroepen / afstudeerbegeleider bespreken feedback. Voornamelijk veranderingen besproken omtrent theoretisch kader. Conclusie theoretisch kader van hoog niveau en juist keuze gemaakt voor te gebruiken modellen in het onderzoek. Daarnaast concurrentie analyse besproken over hoe die op een goede manier op te bouwen. Hiervoor gekozen voor brand driver, inclusief aanvulling van overige modellen.	Herschrijven theoretisch kader interne analyse
	woensdag 23 maart 2016		Herschrijven theoretisch kader interne analyse
	donderdag 24 maart 2016	Bespreking feedback docenten met Iben van Paridon. Conclusie zit op de goede weg. Focus op verkoopplan door middel van een interne en externe analyse icm met een swot model. Met als resultaat een aanbeveling van hoe Metsens zich moet positioneren en haar producten moet verkopen aan het vastgoedsegment.	Schrijven theoretisch kader concurrentie analyse + bijwerken logboek
	vrijdag 25 maart 2016		Interview Daan Olivier
13	maandag 28 maart 2016		Interne analyse uitwerken
	dinsdag 29 maart 2016	Feedback interview intern. Conclusie: opbouw en vraagstelling zijn goed afgesteld op de vraag.	



	woensdag 30 maart 2016	Telefonisch contact met Jean Pierre Schreurs over de indeling van het verkoopplan. Conclusie probleemstelling, methode van onderzoek, theoretisch kader in verantwoording. Body verkoopplan 40 kantjes in op te leveren document.	Concurrentie analyse + uitwerken interview Daan Olivier
	donderdag 31 maart 2016		Concurrentie analyse
	vrijdag 1 april 2016		Interview extern opstellen + lijst opstellen met respondenten bij verschillende bedrijven en
14	maandag 4 april 2016	Feedback iben interview	Interview extern opstellen en uitnodigen versturen/bellen
	dinsdag 5 april 2016	Meeting tutorgroepen / afstudeerbegeleider met daarin bespreking van het interview en aanpak	Aanpassingen interview
	woensdag 6 april 2016	Interview Wies Leender (Optivolt) en Andre van Staveren (Stijngoed)	Uitwerking interview Wies Leenders
	donderdag 7 april 2016	Interview J.W. Waijenberg (Universiteit Leiden) en Lizzy Butink (ASR)	Uitwerking interview Andre van Staveren + PO maken
	vrijdag 8 april 2016	Interview Jacco Bakker (Nibag)	Uitwerking interview Jacco Bakker
15	maandag 11 april 2016	Bespreking iben eerste resultaten van interviews en aanpassingen aan de software doorspreken	Uitwerking interview J.W. Waijenberg en Lizzy Butink
	dinsdag 12 april 2016	Meeting tutorgroepen met daarin bespreking interview en concurrentie analyse	Concurrentie analyse
	woensdag 13 april 2016	Bespreking iben over keuze te focussen concurrenten	Concurrentie analyse
	donderdag 14 april 2016	Interview B. van Zevenbergen en Anna Offermans	Uitwerking interview B. van Zevenbergen en Anna Offermans + samenvatting maken
	vrijdag 15 april 2016	Bespreking concurrentie analyse met Daan Olivier	Analyseschema's interviews maken en omgevings analyse + bronnen zoeken
16	maandag 18 april 2016	Bespreking omgevingsanalyse met Daan Oliviers	Marktdefinitie en analyse
	dinsdag 19 april 2016	Meeting tutorgroepen met daarin bespreking over verschillende analyse ten aanzien van het beroepsproduct	Marktdefinitie en analyse
	woensdag 20 april 2016	Interview iben van Paridon intern	Uitwerking interview iben van Paridon + organisatie analyse
	donderdag 21 april 2016		Organisatie analyse
	vrijdag 22 april 2016		Afnemers analyse
17	maandag 25 april 2016	Opstellen verkoopcijferanalyse met iben van Paridon	Uitwerken verkoopcijfer analyse + afnemersanalyse
	dinsdag 26 april 2016		
	woensdag 27 april 2016		Maken conclusies en SWOT matrix
	donderdag 28 april 2016	Bespreking SWOT en Confrontatiematrix	SWOT matrix + confrontatiematrix + kernprobleem
	vrijdag 29 april 2016		Aanbevelingen maken
18	maandag 2 mei 2016	Bespreking iben aanbevelingen en plan maken voor implementatie	Commerciële richting schrijven
	dinsdag 3 mei 2016		Commerciële richting schrijven
	woensdag 4 mei 2016		Commerciële organisatie schrijven
	donderdag 5 mei 2016		Commerciële organisatie schrijven
	vrijdag 6 mei 2016	Bespreking Daan Olivier implementatie	Commerciële operatie schrijven
			Weekend: Commerciële operatie schrijven en puntjes op de 't' algeheel rapport
19	maandag 9 mei 2016	Bespreking implementatieplan en opstellen planning iben van Paridon	Maken planning en aanpassing implementatieplan
	dinsdag 10 mei 2016		Inleveren conceptversie scriptie
	woensdag 11 mei 2016		Commerciële organisatie schrijven
	donderdag 12 mei 2016		Dynamisch actieplan schrijven
	vrijdag 13 mei 2016	Bespreking jaarplanning iben van Paridon	Jaarplanning opstellen
20	maandag 16 mei 2016		Jaarplanning afmaken + actieplanning in tekst uitwerken
	dinsdag 17 mei 2016	Bijeenkomst tutorgroepen. Bespreking implementatieplannen.	
	woensdag 18 mei 2016		Implementatie
	donderdag 19 mei 2016		Implementatie
	vrijdag 20 mei 2016	Bespreking Daan Oliviers implementatie	Implementatie
21	maandag 23 mei 2016		
	dinsdag 24 mei 2016	Feedback externe beoordelaar	
	woensdag 25 mei 2016	Bespreking feedback externe beoordelaar met iben van Paridon	Aanpassingen conceptversie
	donderdag 26 mei 2016		Aanpassingen conceptversie
	vrijdag 27 mei 2016	Bespreking feedback externe beoordelaar en de gemaakte aanpassingen met Daan Olivier	Aanpassingen conceptversie
22	maandag 30 mei 2016	Overleg iben van Paridon over kosten personeel en inschatting maken over het aantal uren van bepaalde werkzaamheden	Financieel
	dinsdag 31 mei 2016	Bijeenkomst tutorgroepen vormgeving en implementatie	
	woensdag 1 juni 2016		Financieel
	donderdag 2 juni 2016	Bespreken financieel op gebied van groeicijfers met iben van Paridon	Financieel
	vrijdag 3 juni 2016	Bespreken financieel op gebied van groeicijfers Daan Olivier	Financieel
23	maandag 6 juni 2016		Financieel
	dinsdag 7 juni 2016	Bijeenkomst tutorgroepen laatste aanpassingen	Bespreking financieel
	woensdag 8 juni 2016		Afronding definitieve versie
	donderdag 9 juni 2016		Afronding definitieve versie
	vrijdag 10 juni 2016	Laatste aanpassingen doorspreken met Daan Olivier	Afronding definitieve versie
			Spellingschecks
24	maandag 13 juni 2016		Naar de drukker
	dinsdag 14 juni 2016		Inleveren final report



Bijlage 24 Vragenlijst interview medewerkers 7S en R&D

Gedeelde waarden (Shared values)

1. Wat zijn de kernwaarden van Metsens
2. Hoe worden deze waarden nageleefd binnen Metsens
3. Wat doet Metsens om de medewerkers aan zich te binden

Strategie (Strategy)

4. Wat zijn de missie en visie van Metsens?
5. Wat zijn de doelstellingen van Metsens op operationeel-, tactisch en strategisch niveau?
6. Wat is de relatie tussen doelstellingen en de activiteiten van de medewerkers?
7. Welke verkoopstrategie wordt er door Metsens gehanteerd?

Structuur (Structure)

8. Hoe ziet de organisatiestructuur er binnen Metsens eruit?
9. Welke overlegstructuren zijn aanwezig bij Metsens?
10. Op welke manier wordt de besluitvorming gedaan?
11. Hoeveel vrijheid wordt er geboden aan medewerkers om zelf besluiten te nemen?

Systemen (Systems)

12. Welke informatiesystemen worden door Metsens gehanteerd omtrent orderverwerking en planning?

Personeel (Staff)

13. Welke competenties zijn van cruciaal belang bij Metsens?
14. Op welke manier wordt personeel geworven?
15. Zijn er voldoende personeelsleden/afdelingen?
16. Hoe verhoudt de bezetting zich tot de werkdruk en doelstellingen?
17. Worden er mogelijkheden voor bijscholing aangeboden door Metsens?
18. Bent u tevreden over de taken en de gekoppelde beloning die hieraan verbonden is?
19. In hoeverre voelt u zich verbonden met het succes en kwaliteit van de software van Metsens?

Stijl (Style)

20. Wat is de stijl van leiding geven binnen Metsens?
21. In welke mate wordt er samengewerkt?
22. Durf de leiding taken te delegeren?
23. Hoe reageert men op fouten van medewerkers?
24. Hoe gaat men om met conflicten?

Sleutelvaardigheden (Skills)

25. Op welke manier speelt Metsens in op veranderingen in de markt?
26. Wordt er nagedacht over innovatie?
27. Is er voldoende budget beschikbaar om innovaties te realiseren?
28. Wordt het personeel met regelmaat bijgeschoold?

Product Oursens

29. Wat maakt het product Oursens uniek ten opzichte van de concurrentie?
30. Wat is de toegevoegde waarde voor het product Oursens?
31. Met welke frequentie wordt de kwaliteit van Oursens gemeten? (betrouwbaarheid van de software)
32. In welke behoefte voorziet Oursens?



R&D

33. In hoeverre wordt er onderzoek gedaan naar de behoefte van de klant omtrent de ontwikkeling van de software?
34. In hoeverre is er een samenwerking met de adviesbedrijven (zie positie Metsens in de metermarkt) omtrent productontwikkeling?
35. Hoe ziet het proces van productontwikkeling/verbetering eruit binnen Metsens?
36. Welke verbeteringen zijn toegepast op Oursens sinds de introductie hiervan?



Bijlage 25 Topiclijst Kwalitatief onderzoek extern

Inzicht bedrijfsactiviteiten

1. Wat zijn de werkzaamheden van het bedrijf?
2. Wat is uw rol binnen de organisatie?
3. Hoe gaat het bedrijf te werk?

Bezit panden

4. Hoeveel panden hebben jullie in beheer?
5. Hoe is de portefeuille opgebouwd (soort panden)?

Duurzaamheid organisatie

6. In welke mate komt duurzaamheid terug in de organisatie?
7. Op welke manier worden gegevens bijgehouden over het energie verbruik?
8. Worden deze gegevens ook gebruikt om verduurzaming te realiseren?

Rol energie monitoring

9. In welke mate speelt energie monitoring bij het verduurzamen van de organisatie?
10. Op welke manier tonen jullie aan dat jullie een besparing hebben gerealiseerd?

Huidige EMS leverancier

11. Welke software leveranciers hebben jullie op het gebied van energie monitoring?

Inkoopproces

12. Hoe ziet het inkoopproces eruit binnen de organisatie op het gebied van energie monitoring?
13. Hoe ziet het proces eruit van initiatief tot het daadwerkelijk aanschaffen van de energie monitoring software?

Decision making unit (DMU)

14. Welke schakels binnen de organisatie zijn het beste te benaderen omtrent de aanschaf van EMS?
15. Hoe ziet de decision making unit eruit?

Belangrijkste overtuigingen

16. Wat zijn de belangrijkste overtuigingen om over te gaan tot aanschaf van de EMS van Metsens?
17. Welke eigenschappen van de software vind u belangrijk?

Advies (extra vraag voor interne verbeteringen Metsens, niet onderdeel van onderzoek)

18. Welk advies zou u Metsens willen meegeven op het gebied van productverbeteringen, dienstverlening en verkoop?