



BUSINESSMODELINNOVATIE IN DE PRAKTIJK

5 INSPIRERENDE VOORBEELDEN

Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/Stichting Innovatie & Arbeid,
Wetstraat 34-36, 1040 Brussel - W www.serv.be/stichting – T +32 2 209 01 11 – E info@serv.be

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Publicatiedatum 17 september 2025

Contactpersoon Claudia Vigna cvigna@serv.be

Inhoud

Samenvatting	4
Rapport	7
1. Situering	7
2. Topiclist	15
3. Businessmodelinnovatie per getuigenis	16
3.1 Fruitsnacks	16
3.2 Brouwland	23
3.3 Villa Clementina	31
3.4 Papillon vanuit SAAMO West-Vlaanderen	39
3.5 Papillon vanuit BSH-Bosch	49
4. Over de cases heen	55
4.1 Het innovatieve	55
4.2 Duurzaamheid	60
4.3 Samenwerking	61
4.4 Werknemers	62
4.5 Kritische succesfactoren	63
Referentielijst	66
Bijlagen	67
Bijlage 1: Topiclist vragen per bouwsteen	67
Bijlage 2: Villa Clementina bijkomende info	69

Samenvatting

Vijf uitgebreide getuigenissen vanuit vijf verschillende ondernemingen geven een inzicht in hoe zij businessmodelinnovatie aanpakken. De ondernemingen namen eerder deel aan het onderzoek “Voorbij de hype: het innovatieproces in ondernemingen en organisaties” (Yassir, 2024). Hierbij kwamen sterke verhalen naar boven over de innovatie van hun business- of verdienmodel.

We gaan dieper in op deze inspirerende verhalen, tonen hoe businessmodelinnovatie eruit kan zien en komen tot een aantal inzichten over de cases heen. Het doel is om andere ondernemers en hun netwerk te prikkelen en de discussie over businessmodelinnovatie bij een breder publiek verder aan te wakken.

De ondernemingen zijn geselecteerd voor een diepte-interview omdat ze niet alleen een innovatief businessmodel hebben, maar dit uitwerken vanuit **duurzaamheid** én allemaal met **lokale partners** samenwerken. Ze komen zowel uit de profit als social profit sector. Fruitsnacks levert fruitpakketten aan bedrijven, Brouwland verkoopt wifi-gestuurde automatische bierbrouwketels, Villa Clementina biedt geïntegreerde kinderopvang aan en SAAMO West-Vlaanderen verhuurt, in samenwerking met BSH-Bosch, via het Papillonproject, energiezuinige huishoudtoestellen aan kwetsbare gezinnen.

Een businessmodel kan je op verschillende manieren voorstellen. Eenvoudig gesteld toont het op welke **manier een onderneming geld verdient**. Bijvoorbeeld, het model van Osterwalder en Pigneur bevat negen bouwstenen: wat bied je de klanten aan (waardepropositie), wie zijn de klanten(groepen), welke relatie bouw je op en hoe bereik je ze (kanalen), hoe produceer je het aanbod (kernmiddelen en -processen of activiteiten), wie zijn de strategische partners en hoe levert het winst op (kostenstructuur en inkomsten).

De vijf ondernemingen ontwikkelden een **innovatief aanbod, een product of dienst**, dat van bij de start innovatief was voor de binnenlandse markt. Het zijn **“creators”** of **“early adopters”**, voortrekkers van de innovatie in België en soms ook internationaal. Voor sommige ondernemingen betekende dit een aanpassing of toevoeging van enkele bouwstenen in het businessmodel, maar andere dienden bijna alles vanuit het niets vorm te geven. De aanleiding is bijna altijd een **specifieke nood of behoefte** bij de ondernemer zelf en bij de klanten, waarvoor er niet direct een pasklaar antwoord is.

Klantengroepen en -relaties waren soms vooraf gekend, soms onbekend. Alle ondernemingen zetten in op het versterken van de **relatie met de klant**,

bijvoorbeeld door ze meer rechtstreeks te bedienen, door behoeftes van de klant in kaart te brengen en hierop in te spelen. Bijna alle cases zijn gericht op groei en gebruiken **nieuwe of bijkomende kanalen** om hun klanten te bereiken. En ook de **kernactiviteiten, -middelen en mensen** zijn in heel wat ondernemingen veranderd.

De innovatie had soms invloed op het **aantal medewerkers**. Zowel een toename, afname, verschuiving als geen invloed kwam voor. De **communicatie** bij innovaties moet doordacht gebeuren, eerder trapsgewijs. Medewerkers moeten mee geloven in de innovatie, de 'why' kennen en de eerstvolgende doelen voor ogen hebben.

De ondernemers gaan veelal op zoek naar **nieuwe strategische partners**, maar dit verloopt vaak moeizaam. Netwerken, het idee blijven delen met anderen, brugfiguren inzetten, waarden en normen afstemmen, tot transparante duidelijke afspraken komen en 'zoeken tot je vindt' is de boodschap. Bij de zoektocht tast men af of de **waarden en normen voldoende overeenkomen**. Een open communicatie over wat het doel en de winst voor zichzelf is én voor de andere partij is van belang. **Netwerken** en het hebben van ondersteuning en connecties in en buiten de sector bleek voor alle ondernemers voordelig. De ondernemers trachten regelmatig contact te hebben met **overheidsinstanties en beleidsmakers**.

De ondernemers houden **inkomsten en kosten** zorgvuldig bij. Proactief zoeken ze naar het genereren van bijkomende inkomstentromen door kleine aanpassingen en uitbreiding van het aanbod. Ze doen aan 'omdenken' en zetten een probleem om in een troef, hetgeen regelmatig tot bijkomende inkomstentromen leidt.

De **lange termijn doelen, de strategie en waarden en normen** van de onderneming zijn vaak de verklaring hoe elementen van het businessmodel op een bepaalde manier vorm kregen. Strategische besprekingen blijven relevant, ook na de opstart van een innovatief businessmodel. Bij beslissingen over strategische partnerschappen blijken gemeenschappelijke waarden en normen tussen partners steeds een rol te spelen.

De getuigen dragen **alle pijlers van duurzaamheid** (economisch, sociaal, ecologisch) uit. Het zit **in het DNA van de ondernemer én de onderneming**. Je moet respect hebben voor het milieu, voor de materialen en de interne en externe omgeving. Economische duurzaamheid is hierbij een 'conditio sine qua non'. Soms weegt een bepaalde duurzaamheidspijler sterker door (vb. sociale in vergelijking met ecologische) of krijgt deze tijdelijk minder aandacht omdat er minder financiële middelen zijn. Het investeren in welzijnsinitiatieven kan dan bijvoorbeeld naar de achtergrond verdwijnen.

Over de cases heen zijn een aantal kritische succesfactoren genoemd voor het tot stand komen van hun businessmodelinnovatie. Ze zijn terug te brengen naar vier leidende principes:



1. **Baseer je op doordacht ondernemerschap:** Zorg voor voldoende financiële ruimte. Bereken vooraf of innovaties rendabel zijn en blijf monitoren. Subsidies, externe incentives, regelgeving kunnen hierbij bepalend zijn. Volg de markt en klanten nauw op; blijf bij wat de noden, behoeften en trends zijn.
2. **Bouw aan interne en externe partnerschappen:** Zoek de juiste strategische partners, ga voor een win-win en maak duidelijke afspraken. Creëer betrokkenheid voor het idee waarin je zelf sterk gelooft. Delegeer, doe aan co-creatie en/of laat je ondersteunen. Je kan het niet alleen.
3. **Overwin moeilijkheden:** Kijk buiten kaders, maar probeer aansluiting te vinden bij bestaande initiatieven. Bereid je voor op onverwachte gebeurtenissen. Toon de impact en meerwaarde aan van de innovatie. Zoek workarounds en doe aan 'omdenken' bij problemen.
4. **Blijf flexibel en groei als een olievlek:** Spring snel genoeg en groei daarna als een olievlek om het behapbaar te houden. Voldoende tijd en geld is nodig om te experimenteren. Durf beslissingen aan te passen of de stekker eruit te trekken. Herbekijk regelmatig de ingeslagen weg.

Dit rapport werd geschreven door Claudia Vigna

Rapport

Voorliggend rapport brengt een aantal specifieke getuigenissen over businessmodelinnovatie, die elk op zich maar ook over de cases heen tot een aantal inzichten kunnen leiden. De aanpak wijkt af van een traditioneel onderzoeksrapport en heeft als doel om te inspireren en aanzet te geven voor verdere discussie, reflectie en overleg.

1. Situering

In mei 2024 publiceerde de Stichting Innovatie & Arbeid het rapport 'Voorbij de hype: het innovatieproces in ondernemingen en organisaties' (Yassir, 2024).¹ Via diepte-interviews met meer dan 50 experts en ondernemingen werd gekeken hoe het innovatieproces in de dagelijkse praktijk juist vorm krijgt. In het rapport is vooral aandacht besteed aan de strategische aanpak rond innovatie, de rol van de innovatiemanager/zaakvoerder, het belang van innovatief gedrag op de werkvloer, het belang van data voor innovatie en de rol van het ecosysteem rond de onderneming. De resultaten werden op 28 mei aan het brede publiek bekendgemaakt via de 'SERV-Academie Innovatie in ondernemingen: van AI tot Z', in samenwerking met Vaia en het Kenniscentrum Data en Maatschappij.² Op deze studiedag werden de onderzoeksresultaten voorgesteld en vertelden enkele betrokken ondernemingen over hun aanpak en ervaringen met innovatie.

In het rapport en op de studiedag is de focus gelegd op het 'waarom, hoe en wie' van innovatie – eerder dan op het 'wat'. De innovatie van het business- of verdienmodel kwam hierdoor minder aan bod. Nochtans komen uit de diepte-interviews enkele sterke verhalen terug, specifiek over innovatie van het business- of verdienmodel, die interessant zijn om verder te exploreren. De sociale partners in de expertengroep toonden hierin hun interesse. De innovatie-experten uit het onderzoek benadrukten dat ondernemingen en beleidsmakers vandaag vooral inzetten op product- en procesinnovatie, en nog te weinig op businessmodelinnovatie. Deze laatste vorm van innovatie is volgens hen belangrijk voor de (blijvende) groei van ondernemingen en voor een duurzame, toekomstgerichte economie.

Wat is businessmodelinnovatie?

Eenvoudig gesteld toont het businessmodel op welke manier een onderneming geld verdient: wat bied je de klanten aan (waardepropositie), wie zijn de klanten, hoe onderhoud je relaties en bereik je ze, hoe produceer je het aanbod (kernmiddelen en -processen), wie zijn de strategische partners (waardeketen) en hoe levert het winst op (verdienmodel).

¹ <https://www.serv.be/stichting/project/voorbij-hype-innovatieproces-ondernemingen-en-organisaties>

² <https://www.serv.be/serv/evenement/serv-academie-innovatie-ondernemingen-ai-tot-z>

In de literatuur zijn er verschillende definities en invullingen, waarvan een van de meer gekende deze is, gebaseerd op het model van Alexander Osterwalder en Yves Pigneur (2009)³. Een business- of bedrijfsmodel is omschreven als

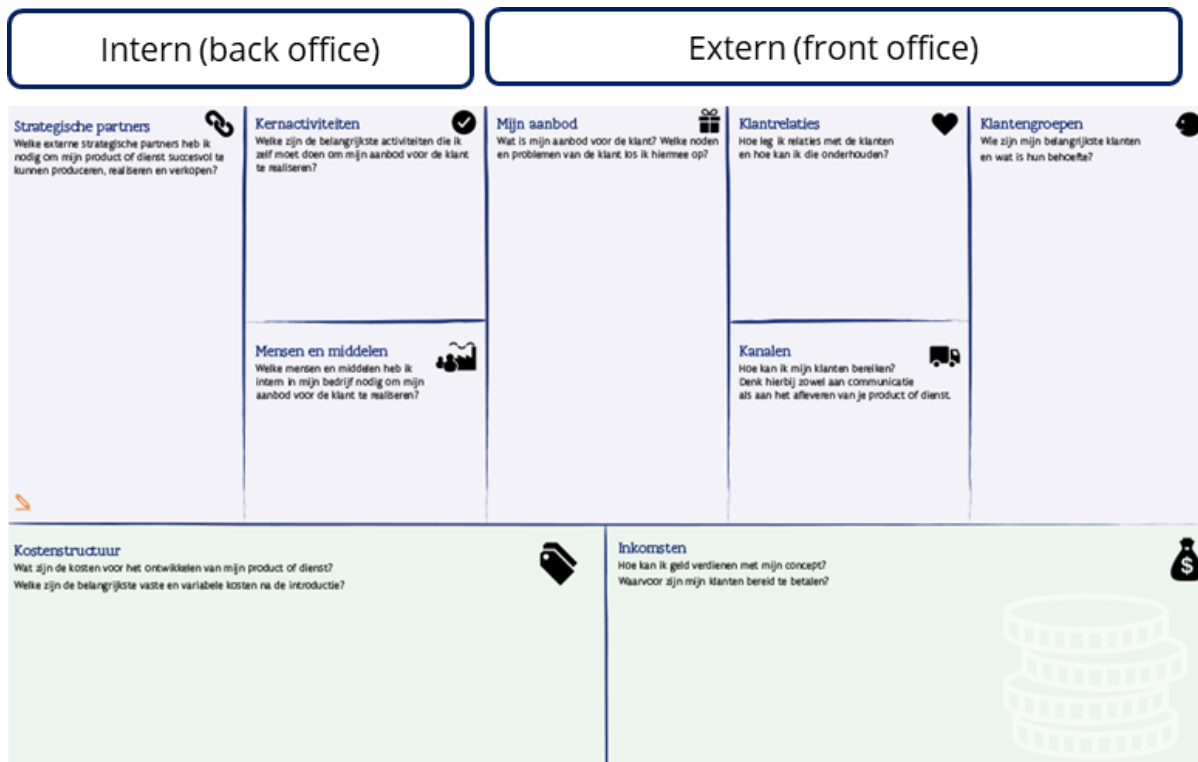
- de waarde die een organisatie aan verschillende klanten biedt (waardepropositie),
- de capaciteiten en partners die nodig zijn voor het creëren, op de markt brengen en leveren van deze waarde,
- met als doel winstgevende en duurzame inkomstenstromen te genereren.

Zij ontwikkelden ook een tool om het businessmodel van een onderneming in kaart te brengen aan de hand van negen bouwstenen (het businessmodel canvas). Centraal staat de meerwaarde die jouw producten en diensten bieden aan de klant (waardepropositie / aanbod). Rechts in het model vind je wie de klanten zijn (klantengroepen), welke relaties je met hen uitbouwt, hoe je ze bereikt (kanalen) en hoe je hiermee geld kan verdienen (inkomsten). Dit vormt samen het externe luik (front office), wat zichtbaar is voor de klant. De linkerkant van het model, het interne luik (back office), geeft aan hoe je de beloftes aan klanten waarmaakt: welke partners en welke mensen en middelen heb je hiervoor nodig? Wat zijn de belangrijkste kernactiviteiten/-processen om het aanbod te realiseren en wat zijn de grootste kosten? De bouwstenen zijn aan elkaar gekoppeld. Zodra er een verandering is van één van de bouwstenen, zal er minstens één andere bouwsteen, en vaak meerdere bouwstenen, ook veranderen.

Met VLAIO was er begin 2025 een verkennend gesprek over de opzet van deze getuigenissen, over het businessmodelcanvas en de geselecteerde cases. VLAIO verwijst naar het model van Osterwalder en Pigneur, en recentere versies, als nuttige tool om de bedrijfsvoering van ondernemingen te versterken, wanneer ze geconfronteerd worden met uitdagingen of nieuwe behoeften van de markt.⁴ Ze hanteren volgend schema om de verschillende bouwstenen van het businessmodel in kaart te brengen:

³ Bron: Osterwalder A. en Pigneur Y. (2009), *Business Model Generation* (Self Published). Zie ook www.businessmodelgeneration.com of www.strategyzer.com

⁴ Meer info: <https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/moeilijkheden-overwinnen/versteving-van-de-bedrijfsvoering/de-9-bouwstenen-van> en <https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/groei-innovatie/je-bedrijf-onder-de-loep/het-business-model-canvas-van-osterwalder>



Bron: Businessmodel canvas Alexander Osterwalder en Yves Pigneur (2009), bewerkt door VLAIO

Dit model is dus niet alleen nuttig als leidraad bij de opstart van een onderneming. In een context van snelle veranderingen, o.a. op ecologisch, digitaal en technologisch vlak, worden vele ondernemingen vandaag sterk uitgedaagd in hun businessmodel. De komst van bijvoorbeeld disruptieve startups of veranderingen in het klantensegment maken het nodig of zelfs levensnoodzakelijk om het businessmodel aan te passen of te vernieuwen. Daarom is het van belang om Vlaamse ondernemingen te stimuleren hun businessmodel regelmatig te evalueren en innoveren, om zo beter in te spelen op marktbehoeften en competitief te blijven. Ondernemingen kunnen op dat moment het businessmodel herbekijken. Er zijn ook variaties op het model van Osterwalder en Pigneur terug te vinden, zoals toevoegingen en aanpassingen op het vlak van duurzaamheid, circulair ondernemen, innovatie-ecosystemen, lean management.⁵

Businessmodelinnovatie verwijst naar de stappen die een onderneming zet naar een vernieuwd verdienmodel, dat leidt tot meer winst of versterking van de positie in de markt. Het nastreven van zowel economische meerwaarde als sociale en/of ecologische duurzaamheid (meestal in de vorm van nieuwe ketens, ecosystemen, innovatieve samenwerkingen, ...), is een uitdaging voor vele Vlaamse ondernemingen, vooral ook voor kmo's. We hebben daarom als doelstelling: het brengen van **inspirerende getuigenissen, met een focus op kmo's, uit de profit en social**

⁵ Zo is er bijvoorbeeld het Triple Layered business model, dat het businessmodel toelicht vanuit een circulaire perspectief. Ook is er het Ecosystem Pie model, dat innovatie-eco systemen in kaart brengt. Dit is relevant bij netwerken van organisaties die samen een complex aanbod (waardepropositie) waar maken.

profit rond businessmodelinnovatie, met als rode draad duurzaamheid en samenwerking met andere partners.

We kijken naar welke bouwstenen van het businessmodel innovatief of veranderd zijn en hoe het duurzaamheidsperspectief en de manier van samenwerking vorm kreeg. We zijn ook benieuwd naar op welke manier werknemers betrokken werden en in hoeverre een mogelijke impact op werknemers is meegenomen in dit innovatieproces. Afsluitend formuleren we een aantal kritische succesfactoren.

Dit project is aangevat als een vorm van verdiepende valorisatie van het reeds uitgebrachte onderzoeksrapport en heeft als doel om te inspireren.

Selectie van vijf ondernemingen

Er is een preselectie gemaakt van vijf inspirerende ondernemingen betrokken in hogervermeld onderzoek die een innovatief businessmodel hebben uitgewerkt vanuit duurzaamheidsaspecten en die lokale samenwerking aangaan. Vier ondernemingen zijn kmo's. De vijfde onderneming is een grote multinational die nauw samenwerkt met één van de kmo's.

Dankzij het onderzoek 'Voorbij de hype: het innovatieproces in ondernemingen en organisaties' (Yassir, 2024) was er al heel wat informatie over deze cases voorhanden. Aanvullende inzichten rond bijvoorbeeld het financieel aspect, de samenwerkingsverbanden en met welke aspecten van het businessmodel ze vooral aan de slag gingen, verzamelden we via een uitgebreid gesprek van ongeveer drie uur.

De inzichten van deze gesprekken zijn verzameld aan de hand van een vooraf opgestelde topic-list, gebaseerd op de bouwstenen van het businessmodelcanvas, en daarna telkens verwerkt in een caseverslag.



Hieronder vind je een korte voorstelling van de vijf ondernemingen:

Fruitsnacks (Nieuwerkerken)

Getuige	Roel Paesmans (Zaakvoerder)
In het kort	Sinds 2005 levert Fruitsnacks fruitpakketten aan bedrijven, als pionier in België. In hun pakketten vind je de eigen appels en peren terug, aangevuld met hoofdzakelijk ander seizoensgebonden fruit. De kern-activiteit is de verkoop van fruitabonnementen. De familie Paesmans is ook derde generatie fruitteler. Deze activiteit zit in een andere vennootschap.
Website	https://www.fruitsnacks.be
PC	201
Rechtsvorm	bv Fruitteeltbedrijf zit in een andere vennootschap
Werknemers	Fruitsnacks: 25 bedienden + aantal chauffeurs Fruitteeltbedrijf: enkel arbeiders: 10 vaste, 20 vast/seizoen, 50 seizoen in het plukseizoen
Sociaal overleg	Geen CPBW, OR, syndicale delegatie
Omzet	14 Mio euro (einde 2025) Groei van 35%
Afzet	4,2 Mio kilo per jaar 10.000 fruitpakketten per week
Klanten	4000

Brouwland (Beverlo)

Getuige	Bart Balis (Zaakvoerder)
In het kort	Brouwland levert bierbrouwketels, onderdelen en aanverwante producten aan hobbyisten en professionals in Europa. De oprichter, Frans Balis, bood in zijn apotheek een mini-assortiment tools en toebehoren aan voor wijnmakerij. Het assortiment breidde daarna uit. De onderneming is opgericht in 1972 en vanaf de jaren '80 werd de winkel een klein- en groothandel.
Website	https://brouwland.com

PC	201 en 100
Rechtsvorm	bv
Werknemers	45 vte
Sociaal overleg	Geen CPBW, OR, syndicale delegatie
Omzet	15 Miljoen euro (2024)
Klanten	60.000 consumenten, 4500 professionelen, 300 retailers verspreid over heel Europa

Villa Clementina (Zemst)

Getuige	Katia Verhaeren (Algemeen verantwoordelijke)
In het kort	Sinds 2013 biedt Villa Clementina geïntegreerde en inclusieve kinderopvang aan voor jonge kinderen met en zonder beperking tot zes jaar. Het is een gezamenlijk initiatief van kinder- en revalidatiearts Katleen Ballon, orthopedagoge Mieke De Strooper en algemeen verantwoordelijke Katia Verhaeren.
Website	https://www.villaclementina.be
PC	331
Rechtsvorm	vzw
Werknemers	19 bedienden, waarvan 13,45 vte
Sociaal overleg	Er is geen formeel syndicaal overleg
Omzet	971.000 euro (einde 2024) Details inkomstenstromen en per project, zie bijlage
Klanten	In totaal 67 kinderen, waarvan 17 met ernstige zorgnoden Per dag 40-tal kinderen waarvan: - kinderdagverblijf: 34 kinderen waarvan 11 met ernstige zorgnoden - Tina OpStap: 7 kinderen

SAAMO West-Vlaanderen (project Papillon i.s.m. Bosch)

Getuige	Stefan Goemaere (opbouwwerker energie & duurzaamheid)
In het kort	SAAMO, het vroegere samenlevingsopbouw, gestart in 1983, bouwt mee aan regelgeving, modellen en organisaties die de samenleving duurzamer en meer solidair maken. SAAMO zoekt met participatie van mensen

	in armoede naar structurele oplossingen voor problemen die zij ervaren. SAAMO West-Vlaanderen bestaat meer dan 30 jaar en is één van de acht erkende SAAMO vzw's in Vlaanderen. Er is een SAAMO vzw in elke provincie én een in de steden Gent, Antwerpen en Brussel.
Website	https://www.saamo.be/west-vlaanderen
PC	329.01
Rechtsvorm	vzw
Werknemers	7 bestuurders + 27 bedienden waarvan 2 bedienden project Papillon in takenpakket
Sociaal overleg	Regionaal per SAAMO vzw geregeld. Er is geen OR, geen CPBW (geen sociale verkiezingen georganiseerd). Er is wel een sectorale syndicale delegatie. SAAMO West-Vlaanderen: personeelslid aangesloten bij syndicale delegatie en er is regelmatig overleg met directeur. Er is de gewoonte om zaken i.v.m. arbeidsreglement en -omstandigheden te bespreken met de hele personeelsploeg.
Klanten	Mensen in armoede of die uitsluiting ervaren, vaak in groep

BSH-Bosch (Brussel, project Papillon i.s.m. SAAMO)

Getuige	Bruno Vermoesen (Head of Brussels Office Environmental Governmental Affairs)
In het kort	De Bosch-groep is internationaal gekend als technologie- en dienstbedrijf en is niet-beursgenoteerd. BSH (Bosch und Siemens Hausgeräte) Home Appliances nv maakt sinds 2015 integraal deel uit van deze groep en is in Europa één van de grootste fabrikanten van huishoudelijke toestellen. De activiteiten van BSH België zijn marketing, verkoop en diensten, inclusief projecten zoals Papillon.
Website	https://www.bosch.be/nl/ons-bedrijf/bosch-in-belgie/brussel-bsh/
PC	149.04
Rechtsvorm	nv
Werknemers	Bosch groep: meer dan 400.000 BSH België: 250
Sociaal overleg	Er is een OR en een CPBW actief. Werknemers worden geïnformeerd.

Omzet	Bosch groep: 95 Miljard euro BSH België: 200 Miljoen euro
Klanten	Alle verkoopkanalen waar huishuidelektro wordt verkocht, eindconsumenten

SAAMO West-Vlaanderen en BSH-Bosch zijn strategische partners binnen het project Papillon en afzonderlijk bevraagd. Hieronder vind je meer informatie over het project en een aantal kerncijfers:

Project Papillon	
Getuige	Stefan Goemaere + Bruno Vermoesen (Projectleiders)
In het kort	Het project Papillon ontstond in 2018 en voorziet gezinnen (in armoede) in Vlaanderen via een huurmodel van energiezuinige huishoudtoestellen voor een periode van tien jaar. Het doel van dit initiatief is energiearmoede aanpakken door verouderde toestellen te vervangen door nieuwe, energiezuinige exemplaren. Het project komt tot stand via een samenwerking van SAAMO West-Vlaanderen en BSH Home Appliances nv (BSH-Bosch).
Website	https://papillon.saamo.be/nl/ https://www.bosch-home.be/nl/ontdek-bosch/papillon-project
Werknemers	2 (SAAMO West-Vlaanderen) + 6 (BSH-Bosch) (niet voltijds werkzaam op project, is deel van hun takenpakket)
Inkomsten en uitgaven	Inkomsten ongeveer 56.000 euro, uitgaven 54.000 euro (2024) Gift van 1.000 euro (RWE Belgium) en 10.000 euro (Nationale Loterij, opmaak website)
Afzet	710 toestellen (mei 2025), meest gevraagd: - Wasmachine (286) - Koel-vriescombi (250) - Droogkast (139) - Vaatwasser (35)
Doelgroep	Gezinnen met lage inkomens en in energie-armoede (Doelgroep 5 van de Vlaamse MijnVerbouwBegeleiding ⁶).
Klanten	451 gezinnen op ongeveer 26 locaties in Vlaanderen (mei 2025) Profiel huurder: - 2/3 vrouw

⁶ Zie doelgroep en voorwaarden <https://www.vlaanderen.be/energieverbruik-en-kosten-verminderen/sociale-maatregelen-voor-energie/mijn-kortingsbon-voor-een-energiezuinige-koelkast-wasmachine-of-diepvriezer#wie-heeft-recht-op-mijn-kortingsbon>

- 2/3^e alleenstaande of alleenstaande ouder
- 90% huurt ook een woning (privaat of sociaal)

2. Topiclist

Per case willen we zicht krijgen op het huidige, nieuwe businessmodel, welke bouwstenen geïnnoveerd zijn en hoe ze hiertoe gekomen zijn. De 9 bouwstenen van het businessmodel canvas vormen mee het kader van onze topiclist. Daarnaast komen 5 topics aan bod die gelinkt zijn aan innovatie, namelijk welke bouwstenen veranderd zijn (en hoe) door de innovatie, hoe duurzaamheid en samenwerking hierbij een rol hebben gespeeld en in hoeverre de mogelijke impact op werknemers is meegenomen. We peilden ook naar de kritische succesfactoren.

Businessmodel	Topic	Vragen
Waardepropositie / aanbod	Het innovatieve	Hoe zagen deze bouwstenen er vroeger uit? Wat is het innovatieve ervan? Clusters van verschillende bouwstenen geïnnoveerd? Wat verwacht je in de toekomst?
Klantengroepen		
Kanalen		
Klantrelaties	Duurzaamheid	Op welke manier speelt duurzaamheid hierbij een rol? Heeft duurzaamheid de innovatie geïnitieerd of mee bepaald? Hoe heeft duurzaamheid verder vorm gegeven aan de verandering van deze bouwstenen?
Kernactiviteiten		
Kernmiddelen en mensen		
Strategische partners	Samenwerking	Welke strategische samenwerkingen met externe partners spelen hierbij een rol? Was samenwerking de reden voor verandering? Hoe had samenwerking een invloed op de innovatie van deze bouwsteen?
Inkomstenstromen		
Kostenstructuur		
	Werknemers	Wat is de impact op werknemers en hun rol bij de verandering? Wanneer en hoe werden ze betrokken?
	Kritische succesfactoren	Wat zijn kritische succesfactoren die de innovatie van het businessmodel hebben mogelijk gemaakt?

De topiclist bevat een aantal startvragen. Om makkelijk te kunnen doorvragen op bepaalde bouwstenen van het businessmodel stelden we vooraf een aantal mogelijke vragen per bouwsteen op (zie bijlage). Niet elke bouwsteen van het businessmodel kwam even uitgebreid aan bod in elke case. Dit was afhankelijk van de context en het verloop van het gesprek.

3. Businessmodelinnovatie per getuigenis

Hieronder komen vijf getuigenissen aan bod die een blik geven op businessmodelinnovatie vanuit hun specifieke context. Fruitsnacks, Brouwland en Villa Clementina zijn elk een case op zich. SAAMO West-Vlaanderen en Bosch zijn partners binnen het innovatieve Papillon project. We bekijken het innovatief businessmodel van Papillon vanuit het perspectief van elke partner afzonderlijk.

3.1 Fruitsnacks

Sinds 2005 levert Fruitsnacks, gelegen in het Hagelandse Nieuwerkerken, fruitpakketten aan bedrijven. De familie Paesmans, derde generatie fruittelers, richtte de onderneming op om tegemoet te komen aan de voor hen te lage inkomsten via de veiling en om de consument een betere kwaliteit van fruit dan wat er soms in supermarkten ligt, te kunnen aanbieden. In het pakket vind je de eigen appels en peren terug, aangevuld met ander seizoensgebonden fruit en bananen. Roel Paesmans, zaakvoerder van Fruitsnacks, geeft zijn getuigenis.

3.1.1 Het innovatieve

Fruittelers Paesmans pionierden in België met het **aanbieden van fruitmanden op de werkplek**. Voor hen was het een impactvolle - meer radicale - innovatie en dit werd ook zo gezien door anderen uit hun omgeving en sector. *“Onze ouders, grootouders, overgrootouders leverden altijd via de veiling. Iedereen zei: wie gaat nu fruit laten leveren terwijl je zelf ook fruit in de winkel kan kopen. Dat bestond gewoon nog niet; we waren de allereerste.”*

Ze richtten een **nieuwe dienstverlening** op aan een nieuw klantensegment (bedrijven), en brachten hun product via eigen kanalen tot bij de consument. Ze evolueerden van één klant, de veiling, naar meer dan 4.800 klanten.

De innovatie was een noodzaak; de opbrengst via de veiling leverde op lange termijn onvoldoende voor hen op. *“We zijn vertrokken van een pijn en frustratie: hard werken voor niets en afhankelijk zijn. Iedereen klaagt en zaagt erover, maar niemand doet er iets aan. Mijn ouders waren meer ondernemend en wilden hier iets aan doen op een andere manier.”* Er was ook een gemis bij de ouders-fruittelers dat er weinig feedback kwam vanwege de eindconsument. Het afzetten van een palet op de veiling maakte plaats voor een fruitmand met een familieverhaal en een duurzaam lokaal merk; er kwam een gezicht.

De familie wilde tussenschakels overslaan en **rechtstreeks aan de consument leveren** om een grotere marge over te houden. Een lokale fruitwinkel betekende teveel druk op de werk-privé-balans en was niet schaalbaar. Ze lieten zich inspireren door een Scandinavisch voorbeeld in een vaktijdschrift en startten met het wekelijks leveren van vers fruit aan bedrijven. Hierin was ook de abonnementsformule interessant, waarbij je in één keer iets groters koopt, in plaats van elke week opnieuw. Zo kan je verder bouwen op bestaande klanten en dat geeft zekerheid.

Via het leveren van fruitmanden wil Fruitsnacks bijdragen aan de gezondere werkplek. Het aanbod is ondertussen uitgebreid met verse soep, fruittaps (3 liter persing met eigen appels en peren) en Logofruit (appel of peer bedrukt met eetbaar logo of tekst van de klant). Daarnaast inspireren en informeren ze hun klanten door weetjes over fruit, het werken in de boomgaard en in

hun onderneming en getuigenissen van andere klanten te verspreiden via een eigen krant (Fru-zette), sociale media en Fruit Talks.

Fruitsnacks ziet de meer **recente uitbreidingen als kleinere, minder radicale innovaties**. Zo leveren ze kleiner fruit aan scholen waar dit formaat welkom is. Zo vermijden ze dat ze het kleinere fruit aan te lage prijzen moeten verkopen. Ze stappen zelf naar scholen toe (prospectieronde) en informeren scholen over subsidiemogelijkheden en de win-win voor alle partijen. Dit gebeurt actief via prospectierondes van het eigen salesteam, dat ondertussen tot een 15-tal medewerkers is uitgegroeid. Ze zetten online advertenties in, maar bellen ook 'koud' vooral naar middelgrote bedrijven. *"We bellen 200 scholen en als er daarvan vier interesse hebben, dan gaan we daarmee verder. Een beetje gezond boerenverstand, wat ondernemerschap en ambitie, dat heb je daarvoor nodig."*

Voor de fruitpakketten kiest de klant de hoeveelheid en frequentie en dit wordt in een aparte doos geleverd. Ze sluiten geen contracten af maar een abonnementsformule. Wijziging of stopzetting kan laagdrempelig via het sturen van een mail. Een **hoge kwaliteit** blijven leveren is dan nog belangrijker om klanten tevreden te houden en dat houdt Fruitsnacks ook scherp. **Communicatie met de klant** gebeurt zo veel mogelijk op maat en zo persoonlijk mogelijk, ook al is dat soms minder efficiënt voor Fruitsnacks. *"De klant contacteert ons zoals die dat zelf wil en wij passen ons hieraan aan. Als dat evolueert naar een mail of bericht, dan evolueren wij mee. Iedereen pushen naar een ticketsysteem vinden wij geen service."* Bij het initiële contact van de klant gebeurt het maatwerk, waarbij er een op maat gemaakt pakket wordt voorzien, inclusief een rieten mand. Eenmaal het abonnement lopende, start de schaalbaarheid ervan. De klant kan de grootte van het pakket (3, 5, 8 of 10 kg) wekelijks aanpassen, maar in de praktijk gebeurt dat weinig. De samenstelling gebeurt in grote lijnen door Fruitsnacks al kan de klant wel kiezen om bepaald fruit wel of niet erin op te nemen. Eigen appels en peren vullen ze aan met hoofdzakelijk seizoensfruit, aangekocht per pallet. *"We educeren daarbij de klant en zeggen: laat ons gewoon kiezen wat in die fruitmand gaat, want je hebt dan het beste van het seizoen en elke week iets anders."*

De oprichting van Fruitsnacks bracht **nieuwe interne processen** met zich mee, zowel op het vlak van verpakken als logistiek, marketing en commerciële activiteiten. Het fruittellen is voor Fruitsnacks geen kernactiviteit zoals dit vroeger als fruitteler wel het geval was. In sommige regio's zoals Duitsland zoekt men samenwerking met externe lokale boeren voor het leveren van fruit en besteden ze ook het logistieke proces en het verpakken uit. Het **verkopen van de abonnementen en het samenstellen van de pakketten**, dat is nu de kern.

Het proces van fruitteelt tot fruitlevering is **volledig in eigen handen** om de kwaliteit van elke schakel te waarborgen. De aanlevering van een deel van het fruit is verzekerd, door zelf ook fruitteler te zijn. Als fruitteler kan je zowel de risico's als het volume spreiden door verschillende rassen te zetten. Vroege appels en peren hebben meer kans op nachtvorst, maar later fruit heeft tegen het einde van het seizoen meer kans op hagel. Het fruit is meer gespreid rijp wat ook pieken in plukken afzwakt. Op basis van de abonnementen is er veel meer voorspelbaarheid. Deze week is het aantal pakketten voor de volgende week gekend, en dus ook het volume te sorteren fruit.

Digitalisering van de processen is slechts deels zinvol, voor specifieke domeinen of afdelingen. Amerika loopt voorop met oogstrobotten en drones maar die investering is niet haalbaar voor de kleinere boeren en uit elkaar liggende plantages in onze regio. Voor het vullen van de pakketten

staan medewerkers langs een band, waar het fruit toekomt. Dit is maatwerk en het samen te stellen pakket wisselt te vaak om dit door een robot te laten doen. Voor ander soort werk binnen Fruitsnacks zijn er meer mogelijkheden, zoals digitale ondersteuning bij de productieplanning wat tijdswinst en meer kwaliteitsvol werk oplevert voor de medewerkers en AI implementatie voor het beantwoorden van klantenvragen op de eigen website.

Het leveren van de pakketten gebeurt via een **eigen opgezette logistieke verdeling** en niet meer met uitbesteding. Er was geen zekerheid dat er niet gegooid zou worden met de dozen en men wilde het fruitpakket, een delicatesse product, in dezelfde staat bij de eindklant brengen.

Fruitsnacks heeft een **strategisch plan tot 2030** en probeert voor te lopen op de eigen planning. Ze herbekijken elk half jaar en sturen bij waar nodig (meestal kleine aanpassingen). Zo is er de uitbreiding naar Duitsland, waar ze eerst de markt hebben verkend (kopen Duitsers ook lokaal, streven ze vergelijkbare waarden na, klanten, concurrentie enz.). Ze exporteren niet de eigen gekweekte appels en peren uit het Hageland, maar werken er samen met een Duitse appelboer, een familiebedrijf in Keulen. De "dichtheid" van klanten, i.e. de concentratie van klanten in een bepaald gebied, is daar momenteel nog een uitdaging. Nu valt het voor dat ze aan één of twee klanten leveren in een bepaalde regio. Idealiter leveren ze aan zo veel mogelijk klanten in een specifieke straat op eenzelfde moment.

De omzet van Fruitsnacks groeit ongeveer 35% per jaar. De zaakvoerder probeert een goed zicht te houden op de verdeling van de **kosten**, en bekijkt regelmatig waarop je kan besparen en meer marge kan maken. Bij de start van een innovatief project wordt alles uitgeteld, wat de opbrengsten en kosten zijn, hoeveel commissie er gegeven kan worden en wat het break-even punt is. *"Ik heb wel een financiële achtergrond dus ik vind dat ook wel superbelangrijk. Ik heb van alles Excel'en. Alles is uitgeteld... geen heel businessmodel, maar toch tabelletjes."* De logistieke activiteiten bedragen ongeveer 16% van de kosten. Je kan daar efficiënter werken door een hogere concentratie van klanten te bekomen (vb. in eenzelfde bedrijfsgebouw de bureaus prospecteren van bestaande klanten). Een andere manier om kosten te drukken is ervoor zorgen dat bestelwagens niet leeg terugrijden naar de onderneming maar dat je met partners afspraken maakt om hun producten te vervoeren. Maar dit doen ze bewust niet. De focus moet op fruitmanden liggen, het moet overzichtelijk blijven en de kwaliteit van het product en de levering mogen niet in het gedrang komen. Ook willen ze groeimarge en flexibiliteit voor de chauffeurs behouden om bijkomende klanten te kunnen beleveren. Daarentegen zien ze wél besparingsmogelijkheden door de kosten van geïmporteerd fruit te verminderen. Ongeveer 40% van alle kosten betreft het fruit zelf. Door een deel van het fruit niet meer via de importmarkt aan te kopen, maar meer rechtstreeks (vb. in Spanje), zou je nog besparen.

Het genereren van **revenu stromen** (i.e. inkomsten) is niet altijd evident. Het aanbieden van fruit-taps aan bedrijven of kleinere drankenhallen bleek niet lucratief omdat de volumes te klein zijn en de logistieke kosten te groot. Door grotere hoeveelheden per pallet te verkopen en centraal te leveren aan winkelketens, kunnen ze kostenefficiënter werken. Dat zijn "zijstromen" (i.e. bijkomende inkomsten) met minder marge dan de fruitmanden, maar ze kunnen het eigen restproduct wegwerken. Fruitsnacks brengt de route van een aanbod en bijhorende taken en processen in kaart en verschuift, waar en wanneer nodig, taken over het aanbod heen (vb. verkoopsmedewerker meer op klanten van de fruitmanden laten werken dan op de drankentaps). Men probeert

eigen mensen en middelen zo in te zetten dat deze de grootste impact hebben en meer return on investment geven.

3.1.2 Duurzaamheid

Duurzaamheid bevat **vele aspecten** voor Fruitsnacks. Het betekent in de eerste plaats dat de onderneming kan blijven **voortbestaan op langere termijn**. Ze willen groeien via investeringen met eigen kapitaal, medewerkers laten groeien en een goede bedrijfsleiding hebben zodat de oudere generatie met een gerust hart de activiteiten kan overlaten. Voldoende zicht op de kosten en opbrengsten en een cash planning is van belang. *"...bij snelle groeiers, dat die opeens hun cash niet meer hebben. We hebben de coronatijd goed overleefd, maar dat was wel elke maand knippen en pitsen. Dat ik op dag 29 niet weet of ik op dag 30 mijn mensen kan betalen, dat wil ik nooit meer meemaken."*

Dat medewerkers graag werken, enthousiast zijn en, in het geval van de seizoensarbeiders, het jaar erop willen terugkomen, bouwt ook aan duurzaamheid. **Medewerkers** tot 's avonds laat laten werken is niet haalbaar op lange termijn. Chauffeurs die wat vroeger terugkomen van hun ronde hebben nog wat ruimte over. *"Dus die chauffeurs die je net zag toekomen, het was nog geen vier uur. Dat is fijn, dat is plezant. We weten dat die nog een beetje ruimte hebben. Maar we gaan die niet pushen tot één voor vijf."* Er is geen prikklok, ze houden zelf hun werkuren bij, op basis van vertrouwen. *"Eén keer op dertig heb je zo iemand die daar misbruik van maakt, maar dan maken we daar korte metten mee. Ik heb geen tijd om die mensen allemaal te controleren en wil dat ook niet."*

Het **aanbieden van kwaliteit** draagt ook bij tot die duurzame doelstelling. Ze willen klanten meer betrekken in datgene waarvoor ze zelf een grote passie hebben en fier op zijn. Door de klant te educeren, te tonen waar de producten vandaan komen, hoeveel werk erachter zit en dat het niet vanzelfsprekend is, hopen ze de liefde voor het product te behouden en meer respect te krijgen. Door de samenstelling van de pakketten zelf te bepalen, vermijd je verspilling. Fruitsnacks zorgt voor flexibiliteit voor zichzelf en bepaalt bijvoorbeeld de appelsoort voor die week, waardoor je kan aanbieden wat je in stock hebt of kan aankopen. Dat is niet alleen duurzaam en efficiënt, maar via een folder in het pakket leert de klant ook andere soorten kennen.

Milieuvriendelijk en maatschappelijk ondernemen zit mee in het DNA van de familie. Er zijn zonnepanelen, een wind- en warmtemolen. Fruitsnacks heeft ook twee elektrische camionettes, maar deze hebben met 300km rijafstand en een half laadvermogen niet de capaciteit of de power die nodig is om de bestellingen rond te brengen. De keuze voor het ecologische, het duurzaam telen, groene stroom, milieubewustheid maken ze omdat ze vinden dat het moet, maar het langetermijn kunnen overleven als onderneming blijft een prioriteit.

Voor de bescherming van de bloesems tijdens de winter werkten ze eerst met vuurschalen. Dit gaf veel manueel werk en werkdruk om die schalen vaak 's nachts aan te steken, zonder enige zekerheid op resultaat. Een recente investering, een besproeiingssysteem voor een deel van de boomgaard, kan deze functie nu overnemen. Dit was eerder niet mogelijk aangezien er nog geen waterput was aangelegd. Fruitsnacks bekijkt vooraf de kosten voor dergelijke investeringen, maar een nacalculatie om het rendement hiervan in te schatten is bij een dergelijk systeem moeilijk. Bij energie, zoals voor de investering van de zonnepanelen en de windmolen, kon de terugverdientijd wel ingeschat worden. Subsidies zijn ook mee bepalend om al dan niet toch over te gaan tot

die investering. Een investering in batterijen, om eigen gegenereerde stroom te kunnen opslaan, bleek bijvoorbeeld niet interessant omwille van de vele lange terugverdientijd van ongeveer 27 jaar.

Ze werken aan een **duurzaamheidsstrategie**, werken samen met **sociale tewerkstelling en steunen talrijke lokale goede doelen en vzw's**: Kom op tegen Kanker, Make-a-wish (bijdrage via de fruitmand, een wensboomgaard), schenkingen voor voedselpakketten via Sint-Vincentius, fruitleveringen en sponsoring aan natuurhulpcentrum Opglabbeek, leverancier fruit en sap bij "Wandeling tegen dementie", enz. Goede doelen moeten zelf geen klant zijn. Om een keuze te maken tussen alle aanvragen voor het steunen van goede doelen, zoals sponsoring van een school, weegt het lokale argument door. Er is geen vast budget. Het is investeren in relaties, zonder hier direct iets voor terug te verwachten.

3.1.3 Samenwerking

Voor de levering van het fruitpakket zijn er samenwerkingsverbanden opgezet, met bedrijven die **eenzelfde mindset** hebben, liefst ook met de kleinere, familiale en lokale spelers. Ze willen samen met hen groeien, denk aan het samen bouwen van een depot met een geïntegreerde koelcel. Afspraken leggen ze contractueel vast, al werkt men vooral vanuit vertrouwen en ziet men dat contract eerder als stok achter de deur. Eerdere generaties werkten steeds op basis van vertrouwen, zelfs zonder contract.

Samenwerking groeit **vanuit het eigen netwerk**, organisch maar ook door het **actief op zoek** gaan ernaar, het prospecteren zoals ze bij klanten doen. *"We zijn niet een familie die in een zetel zit en het naar zich toe laat komen. We willen altijd een beetje een stok in het kippenhok gooien."* Bij vragen tot samenwerking bekijkt Fruitsnacks of dit past binnen de lange termijn strategie. Indien niet zal er op dat moment geen energie in gestoken worden. Het contact wordt wel bijgehouden. Indien wel, zoals een recente vraag rond het aanbieden van notenpakketten, dan zal Fruitsnacks verder kennismaken. Komen de waarden voldoende overeen, is er een markt voor, is het makkelijk inpasbaar ("plug and play")?

Via het samenbrengen van bestaande partners in de eigen portefeuille wil Fruitsnacks tot meer dichtheid (i.e. concentratie van klanten), meer volume en een win voor elke partner komen. Om meer fruit te kunnen leveren aan scholen, spreken ze lokale ondernemers aan om scholen mee te sponsoren. Zo kunnen ze toch vijf stukken fruit per week en per kind aanbieden. Dat draagt bij aan de gezondheid van de kinderen, aan het lokaal ondernemen én het is een business opportuniteit. Het was operationeel mogelijk en het lukt zonder te grote extra kosten (vb. chauffeur voorziet vijf stukken fruit per kind tijdens één levermoment). Fruitsnacks groepeerde zich met andere ondernemingen om lokale samenwerkingen op te zetten.

Fruitsnacks **werkt lokaal samen** met De Wroeter, een lokale activiteitenboerderij en maatwerkbedrijf uit Kortesseem, om wekelijks in biologisch fruit te voorzien.

Voor de uitbreiding naar **Duitsland** werken ze samen met een **lokale fruitboer**, die al de meeste faciliteiten heeft (zoals een loods, koelcellen, sorteerapparaten en lopende band). Zo kunnen ze

snel schakelen. De samenwerking is nauw. Het is de bedoeling dat de lokale fruitboer meegroeit naargelang de activiteiten van Fruitsnacks toenemen. Beide partijen willen groei, dat is een van de gemeenschappelijk doelen. Naarmate het aantal fruitdozen stijgt, is er een bijkomende fee als groeistimulans voor de fruitboer.

Tenslotte, via **lobbywerk** kregen ze het mee voor elkaar om de fruitpakketten 100% fiscaal aftrekbaar te maken voor bedrijven, wat een grote stimulans was in de verkoop van de pakketten en het aantal klanten.

3.1.4 Werknemers

Bij de bedienden zijn de medewerkers van **sales** verschillend aan die van de **klantenservice**. Een nieuwe klant verschuift na één maand van sales naar de dienst klantenservice. Salesmedewerkers zijn telkens op zoek naar nieuwe klanten, medewerkers van de klantendienst bedienen de klant op een andere manier. Fruitsnacks heeft **zowel chauffeurs op eigen loonrol als via onderaanneming**. Interne chauffeurs worden per uur betaald. Bij de onderaannemers wordt er per route betaald, dat geeft meer zekerheid over die kosten omdat dit wekelijks kan schommelen.

Bij Fruitsnacks werkten initieel Indiërs als **seizoenarbeiders**, die de fruitteelt gewoon waren en graag binnen de 100 (wettelijk maximaal aantal) dagen zo veel mogelijk uren wilden werken, ook in het weekend. Hetzelfde geldt voor de Oekraïners die er nu aan de slag zijn. Ze proberen hen op een bepaalde manier te binden aan de onderneming (i.e. volgend jaar terugkomen) door hen goed te ondersteunen en verzorgen. Internationale politieke spanningen hebben een impact op de instroom van seizoensarbeiders maar Fruitsnacks ervaart momenteel geen problemen en heeft zelfs een wachtlijst. De arbeiders van dit jaar brengen volgend jaar familie en vrienden mee, dat loopt organisch. Ze kunnen mogelijk ook terugvallen op connecties met de Filipijnen in het geval de instroom zou verminderen.

Medewerkers lijken volgens de zaakvoerder **open te staan voor de snelle groei** van Fruitsnacks, voor verandering, willen graag extra's doen en zijn vaak ook ambitieus. Medewerkers kunnen flexibel ingezet worden doordat de processen kort bij elkaar liggen. Zo starten ze in de ochtend met het vullen van de pakketten en eenmaal klaar, kunnen ze het werk verder zetten aan de sorteerlijn in de andere afdeling. Fruitplukkers kunnen bij slecht weer ook helpen bij het sorteren. Er is meer werkzekerheid en meer variatie voor medewerkers en hun inzet kan efficiënt ingezet worden.

Wat ze wanneer **communiceren** aan medewerkers bij een komende verandering wegen ze af. *"Als je te vroeg bent, dan maken de mensen zich zorgen. Je mag niks openlaten, want dan gaan ze het zelf invullen, meestal niet zo positief."* Ze geven de grote lijnen aan, die ambitieus zijn, en concretiseren het eerste jaar, de eerste stappen. Het managementteam heeft wel meer gedetailleerde info over de komende jaren. Er is vrijheid om de doelen te bereiken, maar men grijpt wel in indien medewerkers structureel zouden overwerken. *"Als hier elke week iemand tot 19 uur zit, dat heeft geen zin, dan gaan we wel wat aanpassingen doen. Dan gaan we in dialoog. Wat doe je allemaal? Wat moet je niet meer doen? Waarop gaan we meer focussen? Gaan we een nieuwe collega aanwerven?"*

Fruitsnacks probeert een **feedbackcultuur** te installeren. Problemen op de werkvloer worden het liefst onderling en onmiddellijk opgelost. Enkel bij grotere problemen komt de zaakvoerder tussen. *'... beter zelfs onderling. Ja, dat is ownership en dat is vertrouwen geven dat ze hun ding kunnen. En die mensen die kunnen hun job, daar moet ik niet tussen zitten.'*

Fruitsnacks is minder bekend met huidige ondersteunings- of opleidingsmogelijkheden vanwege de sector.

3.1.5 Kritische succesfactoren

De **markt moet het idee goed** ontvangen. De familie Paesmans had initieel 8.000 e-mails gekocht voor koude prospectie en via mail gevraagd om klant te worden bij Fruitsnacks. Er moet een minimum aan interesse zijn om het te kunnen opstarten.

Lobbywerk van de familie bij het Europees parlement zorgde voor het fiscaal aftrekbaar maken van de fruitmand, wat ook de nodige persaandacht met zich meebracht. Dat gaf de doorbraak voor Fruitsnacks.

Er moet **tijd en geld zijn om te experimenteren**. Het fruitbedrijf was rendabel bij het oprichten van Fruitsnacks. Er is heel wat spaargeld ingestoken, maar ze moesten niet gaan lenen tegen woekerinteressen en ze zijn niet tot de limiet gegaan. In de winterperiode was er minder werk en meer tijd en ruimte om een andere activiteit mee op te starten. Het is van belang om een buffer te hebben om moeilijke tijden door te komen, zoals tijdens corona.

Groei organisch als een olievlek en doe **geen gekke dingen**. Je moet voldoende durf en ambitie hebben, maar ook een beetje behoudsgezind blijven, want je bent verantwoordelijk voor het levensonderhoud van heel wat medewerkers. Anderzijds mag je het wel groots zien, ook internationaal. Als je niet snel genoeg bent, komen er andere spelers.

Wees **niet bang om opnieuw iets aan te passen**. Een probleem kan ook een opportuniteit zijn. Ze hanteren een mindset van beredeneerd proberen. Ze maken vooraf de nodige berekeningen en proberen. Lukt het niet, dan liggen ze er niet wakker van. Fruitsnacks doet aan **"omdenken"** en buigt een pijn, een frustratie, afval of een kost om naar een opbrengst, een bijkomend product of dienst. *"Als je een steentje in je schoenen hebt, haal het eruit... Als het genoeg pijn doet, ga daarmee aan de slag. Je vindt altijd wel iets als je er lang genoeg op doorwerkt. En als je het niet kan aanpassen, moet je er niet over klagen."* Je hebt eerst de mindset nodig om iets te willen oplossen. Dan ga je op zoek gaan naar de manier waarop en wie die competenties heeft. Je **vertrouwt op het team** en houdt **het doel** en de opportuniteiten voor ogen. Je blijft weg van micromanagen. *"Ik heb het gehele 20-30 jaren plan voor ogen en ik weet mijn gedrag vandaag bepaalt of we dat gaan halen. Als ik erop sta dat ik elke fruitdoos gezien heb, dan gaan we daar nooit geraken."*

Externe incentives zoals **subsidies** voor energie, Europese subsidies voor fruit op school, enz. zijn bepalend om tot concrete investeringen of activiteiten over te gaan. In een **financieel goed klimaat** zitten om snel te kunnen lenen bij banken draagt ook bij.

Regelgeving zoals het mogen en kunnen gebruiken van seizoensarbeiders, flexibiliteit dankzij de flexijobbers maken een wereld van verschil. De regelgeving in de fruitteelt daarentegen weegt steeds zwaarder door en het nut ervan is niet altijd duidelijk: denk aan administratielast, mestbank, biocontrole. *“Papa is niet meer in het veld bezig, die is administratie aan het doen. Daarom dat al die kleine fruitboeren van 10 hectare gewoon overgenomen worden omdat dat niet meer te doen is.”* Ook de **globalisering** speelt de fruitboeren parten met **oneerlijke concurrentie**. *“We hebben deze Conference aan 1,20 euro dit jaar. Ik kan voor Fruitsnacks Poolse Conference kopen voor 80 cent. Dat zijn dezelfde peren, je ziet dat verschil niet. En daar mogen ze wel nog andere dingen gebruiken, de lonen zijn er vijf keer zo laag en dat is heel snel hier met de camion”.* Dat bepaalde producten niet meer mogen gebruikt worden voor milieuredenen is op korte termijn vervelend maar is volgens Fruitsnacks ook een kans, omdat op lange termijn de “goede” fruitboeren blijven bestaan.

Files zijn vervelend voor de 114 chauffeurs van Fruitsnacks. Na een telling blijkt dat zij elk een half uur langer onderweg zijn dan drie jaar geleden. Dat zijn onnodige kosten die ze het liefst willen vermijden.

Het **lokale beleid** kan ook stimuleren of belemmeren. Fruitsnacks was in de mogelijkheid om de nieuwe activiteit uit te baten vlakbij de locatie van de boomgaarden en stockage. Zo kan je processen en ketens kort houden. Ze geven veel terug aan de community en zorgen ervoor dat hun werking niet storend is voor omwonenden (vb. geen straten blokkeren met vrachtwagens). Ze houden rekening met de omgeving, met de maatschappij en dit consequent doorheen de jaren. *“Ja, we zijn graag gezien door de gemeente. We steunen en sponsoren veel, niet om veel gegund te krijgen, maar omdat we dat willen doen. We vinden dat we onze community moeten helpen en doen dat al 30, 40 jaar zo. Heel de familie doet dat en dat zal ook geholpen hebben... een beetje goede karma die terugkomt.”*

3.2 Brouwland

Brouwland levert bierbrouwketels, onderdelen en aanverwante producten aan hobbyisten en professionals in Europa. De oprichter die aan de basis lag, Frans Balis, had een voorliefde voor huisgemaakte wijn en bood in zijn apotheek in Beverlo een mini-assortiment tools en toebehoren aan voor wijnmakerij. Het assortiment van dit familiebedrijf breidde uit met onder andere bier, likeur, sap, zuivel en inmaak en ze verdeelden hun producten ook internationaal. Vanaf de jaren '80, met Bart Balis als tweede generatie zaakvoerder, werd de winkel een klein- en groothandel met ondertussen een magazijn van 6.400m² en een webshop met meer dan 5.000 producten.⁷ Hieronder volgt zijn getuigenis.

⁷ <https://brouwland.com/nl/>

3.2.1 Het innovatieve

Brouwland startte als kleinhandelaar en functioneerde sinds de jaren 1980 ook als groothandelaar, namelijk als winkel met postorderbedrijf. De onderneming was een multichannel player “avant la lettre”. In 2001 lanceerde ze hun eerste viertalige website. Vooral sinds corona staat de hele waardenketen onder druk. Brouwland heeft haar waardenpropositie hieraan moeten aanpassen.

Van multichannel naar optichannel

Sinds de laatste twee jaar legt men meer de focus op de eindgebruiker in plaats van op de distributie(kanalen). Men schuift van ‘**multichannel**’ naar ‘**optichannel**’. De aanleiding hiervan was de trend vanuit de markt om de tussenpersoon uit de keten weg te krijgen (“cut the middleman”).

“Je moet daar zijn waar je nodig bent voor de eindgebruiker of waar deze aan je denkt.” Een gevolg is dat je de **verschillende systemen moet kunnen aanbieden, afhankelijk van de wensen van de eindklant**, in het geval van Brouwland een hobbyist of een kleine brouwerij / craft producent. Afhankelijk van de noden van de eindklant en de bijhorende kosten om hieraan tegemoet te komen, levert Brouwland rechtstreeks (vb. klant heeft gepland een grotere hoeveelheid nodig) en een andere keer via een lokale verdeler (vb. klant heeft het snel nodig). Een groter volume verdelen via een lokale verdeler is mogelijk prijstechnisch niet (meer) interessant.

Zowel de distributiekanten, zoals de lokale webshops en winkeliers, als de eindgebruikers proberen rechtstreeks bij de leveranciers van Brouwland aan te kopen. De eerdere distributiemarges die Brouwland hanteerde voor retailers, groothandelaars en andere partners staan onder druk en zijn onhoudbaar. Een meerwaarde aanbieden is dan nodig om relevant te blijven. Brouwland doet dit door als **groothandelaar een ruime voorraad** te houden zodat je snel kan aanleveren, maar besliste ook om **eigen merkproducten** uit te brengen (ongeveer 50% van de omzet). De strategie is “end-user approach first”, maar zonder de distributeursfunctie weg te vegen.

Parallel met deze overgang naar optichannel wil Brouwland blijven inzetten op gedifferentieerde producten, die de concurrentie nog niet aanbiedt. Ze ontwikkelden **gebruiksvriendelijke, wifi geconnecteerde automatische brouwketels vanuit het eigen huismerk** die data van klanten verzamelen. *“We zijn meer gaan inzetten op de ontwikkeling van producten onder de eigen brand... zodat we data kunnen verzamelen, want dan weten we wie wat aan het brouwen is.”* De toestellen zou je kunnen vergelijken met een thermomix, waarbij je een ingrediëntenpakket gebruikt en het brouwprogramma automatisch inleest via een QR code.

De lancering en verkoop ervan blijkt succesvol. Dankzij het uitbrengen van een eenvoudiger model konden ze dit type product in 2024 aan een betere prijs dan de concurrent aanbieden. Deze ketel kan ook andere brouwtoepassingen aan en biedt Brouwland de mogelijkheid om andere markten aan te boren zoals cold brew koffie, craft limonade, iced tea voor in horeca, enz. Dit zijn opkomende markten die kaderen in de stijgende vraag naar low alcohol en alcoholvrije drinks.

Het **klantensegment** van Brouwland zijn hobbyisten en kleinere professionele bierbrouwers. Ze richten zich niet expliciet naar middelgrote en grote brouwerijen. Het segment opstartende

professionele nano- en microbrouwerijen neemt nog steeds toe, zij het minder snel. Door huidige trends in de sector beperken ze zich niet meer tot wijn en bierbrouwen alleen, maar richten ze zich naar kleine craft producenten in een bredere scope van craft drinks.

Kanalen in beweging

Corona zorgde voor heel wat disruptie, ook in de sector van Brouwland. Het betekende initieel een steile piek in de verkoop (namelijk veel bijkomende hobbyisten die thuis wilden bierbrouwen). Maar dit versnelde ook het **wegsnijden van de middelste speler**, omdat de lokale webshops vaker rechtstreeks in China bestelden. De 'share of wallet' bij die winkeliers van Brouwland verkleinde daardoor sterk. Maar de kanalen blijven in beweging: na corona daalde de vraag en verkleinden de volumes, waardoor de winkeliers niet meer zo makkelijk rechtstreeks kunnen aankopen en Brouwland **als tussenspeler/distributeur opnieuw relevant** wordt. Alertheid is van belang omdat markten in beweging zijn. Een onderneming zorgt best voor voldoende buffer (vb. voldoende voorraad) om disrupties aan te kunnen.

Als distributeur van brouwinstallaties moet je wel een verschil kunnen maken om relevant te blijven: bijvoorbeeld in dienst na verkoop, het geven van garanties en het makkelijk vervangen van onderdelen. Kleine brouwerijen kochten initieel liever lokaal omdat men het risico op problemen bij storingen, bijvoorbeeld bij de ketel, wilde vermijden. Maar dit veranderde toen de Chinese brouwinstallaties dusdanig goedkoper werden, tot zelfs een vierde van de lokale kostprijs. Een Europese installatie kost ongeveer 70.000 euro, in China is dat 15.000 euro. Kleine professionele brouwerijen laten daarom deze Chinese brouwinstallaties toch installeren en proberen eventuele problemen achteraf zelf op te lossen. Vroeger was de concurrentie uit China eerder consumentgericht maar ze benaderen nu intensiever de Europese markt ook rechtstreeks naar de doelgroep die professionele machines nodig heeft. Brouwland heeft zich hieraan moeten aanpassen en geeft daarom **distributiekanten geen of veel minder marge**.

Prijzen zijn in beweging. De consumentenprijzen op de eigen webshop verandert men dagelijks indien nodig, de prijslijsten bij de distributiekanten, past men ongeveer twee keer per jaar aan. De klanten begrijpen dat de markt hen hiertoe dwingt.

Smaller en meer gespecialiseerd aanbod

De tweede innovatie was een **bewuste keuze in de grootte van het assortiment**. Je moet focussen op waarin je echt goed bent en afstoten waarin je minder goed bent. Initieel had men een heel breed assortiment, namelijk zowel wijn maken, brouwen, als vergisten van fruitsappen, groenten en zuivel. Daarna **focuste men bewust enkel op bier brouwen en wijn maken**. De aanleiding was te weinig rendabiliteit en de kosten van het uitgebreide aanbod. Manieren om **complexiteit uit de organisatie te halen** is kijken naar het assortiment, de klantensegmenten en de aangeboden diensten. De grootste omzetten en productgroepen zijn leidend om hierin keuzes te maken ("daar ben je het sterkst in"). Het kan snel veranderen. Op dit moment staat bier, en vooral alcohol in het algemeen, onder druk, denk maar aan de grote opkomst van alcoholvrij bier. Brouwen en wijn maken blijft nog wel de corebusiness, maar Brouwland bekijkt nu ook het **aanbieden van toebehoren en ingrediënten voor het maken van alcoholvrije**

bieren, softdrinks of craft-limonades en herbekijkt opnieuw het assortiment rond inmaken en bewaren.

De innovatie bestaat erin om de 'pains' en 'gains' te onderzoeken bij productontwikkeling. Bijvoorbeeld, de uitdaging bij alcoholvrij bier is deze te bewaren. De hobbyist kan het bier makkelijk koel bewaren, maar kleine, startende, brouwerijen moeten het bier pasteuriseren om dit te kunnen afvullen, hetgeen weinig haalbaar is. Middelgrote brouwerijen kunnen dit makkelijker, maar kopen rechtstreeks bij de mouterijen en hopboeren, niet bij Brouwland. Een **nieuwe dienstverlening aanbieden** aan de kleine brouwerijen zou een oplossing kunnen zijn, denk aan een rondrijdende pasteuriseerinstallatie dat bier bij hen ter plaatse pasteuriseert en afvult. Dit idee staat nog in z'n kinderschoenen. De uitdaging is om te **onderhandelen** met de producenten van de oplossingen voor alcoholvrij bier, die momenteel geen aanbod hebben voor de kleinere brouwerijen en zich enkel naar de grotere richten. Het aanbod gaat bijvoorbeeld over aangepaste verpakkingsgroottes, maar ook over kennis en begeleiding. Een corporate R&D medewerker ter beschikking stellen aan kleinere brouwerijen, denk aan 400 of 1000 hectoliter per jaar, is te duur. Een strategische samenwerking tussen Brouwland en de producenten waarbij Brouwland zich naar de kleinere brouwerijen richt en de producenten naar de grotere zou een mogelijkheid zijn om de vertaalslag naar die kleinere haalbaar te maken. De producenten geloven in de craft-markt maar het blijven te logge structuren om tot concrete samenwerking te komen. Zelfs indien je alle kleine brouwerijen samenneemt, blijft dit een relatief klein aandeel voor hen, waardoor zij niet direct geneigd zijn middelen vrij te maken voor het opzetten van dergelijke samenwerkingen. Iemand vinden bij die leveranciers die hierin dan toch de meerwaarde ziet is cruciaal, aangezien het niet direct grotere volumes zal genereren.

Structurele en proactieve aanpak

Het op de hoogte blijven van nieuwe trends zoals alcoholvrij bier is niet zo moeilijk en loopt bijvoorbeeld via nieuwsbrieven. De product- en categoriemanagers hebben ook veel voeling met de markt.

Bij kleinere ondernemingen gebeurt innovatie vaak ad hoc en reactief. Snel ageren is vaak de uitdaging, wat vooral moeilijk is in moeilijke tijden, wanneer de financiële middelen beperkt zijn. Innovatie is dan helemaal niet evident. Een ondernemer blijft zoeken naar opportuniteiten, maar er is dan meer weerstand (vb. de markt is te klein, te moeilijk). Je dient de interne denkwijze om te buigen van 'ja, maar' naar 'ja, en hoe'. Je brengt de 'pains' in kaart en hoe je hierop kan inspelen. Een betere manier van werken is **tijd maken om per kwartaal de risico's en bedreigingen** te bespreken en de **langetermijntrends minstens een keer per jaar**. Zo kan je **proactiever** reageren. *"Als we nu zien dat Trump of Europa bijvoorbeeld 40% invoerheffing gaat heffen op staal en we moeten daar nu op ageren, dan zijn we te laat. We hadden dit al moeten zien aankomen vorig jaar en over nadenken."*

Hiermee bezig zijn als kleine onderneming is uitdagend, er zijn minder mensen en middelen. Bij Brouwland lossen ze dit mede op via een **Raad van Advies**, waarin externen de onderneming uitdagen en adviseren. Initieel was de eigenaar van de onderneming ook de bestuurder. De eigenaar is overgegaan tot de aanwerving van een 'externe' CEO, iemand die geen familiale banden heeft met de eigenaar. Er was nood aan college in het geval van tegengestelde visies tussen deze

twee leiders die zowel het belang van de eigenaar als van het bestuur kan verzoenen. Dit was de aanleiding voor de oprichting van een Raad van Advies.

De **specifieke dynamiek tussen de (familie)ondernemer en de manager-directeur** helpt om soms moeilijke maar nodige beslissingen te nemen. De ondernemer zoekt opportuniteiten, de manager focust op de kostenstructuur. Beide invalshoeken geven richting bij het maken van beslissingen. Keuzes die je maakt, moet je voldoende snel opnieuw kunnen aanpassen.

De beslissing om als eigenaar een stap opzij te zetten, zorgde voor een meer planmatige, gestructureerde aanpak. Maar dit heeft ook een effect op de snelheid van beslissen. Door extra berekeningen en besprekingen geraak je soms moeilijker vooruit. Je bent logger en dat is een nadeel als de markt snel verandert. *“Als ik zelf nog verantwoordelijk zou zijn, zou ik veel sneller schakelen. Een nieuw productsegment aanboren of een nieuw klantensegment of in mijn kostenstructuur dingen doen.”* Het is zoeken naar een evenwicht tussen het planmatige, het gestructureerde versus het snel schakelen en voldoende innovatief blijven.

Innovatie gebeurt constant. Het vraagt een continue aandacht voor aanpassing naargelang gewijzigde omstandigheden. Om innovatie sneller te kunnen doorvoeren, kan je in kleinere stappen werken. Bij **trapsgewijze innovatie** moet het product niet perfect zijn vanaf de eerste dag. Je doet kleinschalig een test, product- of marketinggewijs. Je rolt pas iets uit na het uitproberen en het telkens bijsturen. Een eerste stap bij productinnovatie is het afwegen van de ingeschatte kosten om het product te bedenken en wat het marktpotentieel is. Pas daarna neem je een volgende stap. Je start met een idee dat je verder vorm geeft via een “productintroductie-tunnel”. Dit is een methodiek om nieuwe ideeën te toetsen. Je bouwt een businesscase op (vb. wie zijn de concurrenten, wat is het marktpotentieel, de scope, de kosten, enz.) en stap voor stap geef je het idee verder vorm. Na de onderzoeksfase en ontwikkeling van het product, doe je een test en lanceer je het al dan niet op de markt. Ook kleinere innovaties, die niet altijd alle fases van deze methodiek hoeven te doorlopen, kunnen relevant zijn.

Data als kernmiddel

Brouwland gebruikt dataverzameling, -analyse en AI nu als **kernmiddel** om de business te versterken. Brouwland heeft sinds 2014 **data over wie wanneer wat gekocht heeft**. Via de webshop geven AI-tools de klanten nu suggesties (‘anderen kochten ook...’) op basis van historische verkoopdata. Daarnaast kunnen ze nu proactief vervolgprouwland voorstellen in gepersonaliseerde mailings. Trends halen uit de data gebeurde vroeger via een extern bureau, nu doen ze dit vaak zelf.

De klant ontzorgen

Ze zetten in op het versterken van de **relatie met de klant**. Dankzij de data-analyse merkte Brouwland dat hobbyisten relatief snel afhaken na een opstart. Zo startte ze met een project ‘Start to brew’, om het starten te stimuleren én om ze langer aan boord te kunnen houden, waarbij ze webinars en “how to”- guides maken, en hen e-mails sturen met de vraag hoe het gelopen is (automated marketing). Zo proberen ze de “pains” van de klant voor te zijn en tijdig te detecteren. Een volgende stap die ze willen nemen is dataverrijking, het consequent bevragen waartegen

klanten aanlopen om zo het eigen product of de begeleiding te verbeteren. Brouwland maakt zo stilaan de stap van reactief - nu belt de klant zelf naar het call center- naar proactief (vb. via chatbot).

Marketingstrategie gebaseerd op persona's

Om een **zicht te krijgen op het profiel** van de hobbyist stelde Brouwland een aantal persona's op. Initieel waren deze eerder productgerelateerd en minder sociodynamisch bekeken. Zo was er bijvoorbeeld de 'luie' (makkelijk en snel), de 'nerdy' (installatie zelf in elkaar knutselen, perfect zijn) en de 'pro' (ik kan brouwen en ga je het uitleggen). Een strategische oefening wees uit dat ze een persona misten, zoals de 'social brewer'. Deze vindt het fijn om te brouwen maar wil er ook graag mee uitpakken, meer als een beleving. De huidige **marketingstrategie** is hier niet op aangepast. De huidige (product)website is te weinig inspirerend voor en gericht naar dit type. Brouwland neemt initiatief om bijkomende content en inspiratie te stimuleren, maar de vooruitgang loopt moeizaam omdat ze op dit moment beperktere financiële middelen hiervoor kunnen vrijmaken.

3.2.2 Duurzaamheid

Duurzaamheid staat hoog op de agenda van Brouwland en dit uit zich op verschillende manieren.

Financieel gezond blijven en voldoende cash flow hebben, geeft ruimte om te investeren. Je dient je bewust te zijn van mogelijke disrupties van de markt, die jouw inkomsten kunnen beïnvloeden. Je moet voldoende op de hoogte blijven van evoluties van de markt, wat klanten nodig hebben en hoe ze zich gedragen. Door op regelmatige basis de strategie te bespreken, deze uit te dagen en bij te sturen blijf je relevant.

Zoeken naar en onderhandelen met strategische partners is een manier om langetermijnrelaties te verzekeren. Door duidelijke, formele afspraken te maken met partners kan je risico's beperken. Samenwerking zoekt Brouwland niet alleen met profit-organisaties. Er is een goed lopende structurele samenwerking met Bewel, een sociaal-economiebedrijf door middel van een enclave-werking. Dit is niet alleen kostenefficiënt doordat je bepaalde taken kan uitbesteden die duurder kunnen zijn als je ze zelf uitvoert, maar heeft ook maatschappelijke meerwaarde.

Brouwland zet in op het welzijn van medewerkers, maar het is voor hen een uitdaging om hierin consequent te blijven investeren. Zo zijn er een paar jaar geleden initiatieven opgestart en acties genomen om hierop in te zetten. In tijden met financieel minder ruimte, zoals momenteel het geval is, bestaat het risico dat je hierin minder investeert. Ze zetten initiatieven soms even op een lager pitje, maar vinden het cruciaal om deze tijdig terug op te pikken, bijvoorbeeld het jaar erop.

3.2.3 Samenwerking

Brouwland sluit overeenkomsten met leveranciers, om bijvoorbeeld voor een bepaald merk of regio exclusiviteit te krijgen, al is dit veel moeilijker dan vroeger. Voor het bouwen van de automatische brouwketel werkt Brouwland samen met een Chinese fabrikant. Ter bescherming sloot

ze hiervoor een NNN-overeenkomst met deze leverancier af, dat staat voor non-disclosure (niet openbaar maken), non-use (niet gebruiken) en non-circumvention (geen omzeiling). Het contract is open-ended en opzegbaar. Ze zochten ook samenwerking met een nieuwe keypartner, enerzijds voor de ontwikkeling van de wifi geconnecteerde automatische brouwketels vanuit het eigen huismerk en anderzijds om zo veel mogelijk de dataverzameling van klanten in huis te houden. Zo sloten ze een partnerschap af met een softwarebedrijf dat dit voor hen kan leveren. Het is van belang om hierbij goede afspraken te maken zodat continuïteit verzekerd is. Problemen in de programmatie, in het functioneren van deze software of bij de samenwerking met deze partner zouden een grote impact hebben.

Ook gistingstankjes en toebehoren laten ze internationaal aanleveren vanuit Amerika, vaak met exclusiviteit in de contracten. Dat is een risico bij huidige, moeilijk voorspelbare politieke spelers, die voor Brouwland nadelige beslissingen zouden kunnen nemen zoals bijvoorbeeld hoge invoerrechten op staal. Ook wetgeving is relevant, zoals antidumpingsrecht. Dit kan levensbedreigend zijn; je moet nauw opvolgen en indien nodig tijdig andere beslissingen nemen (vb. meer Europese samenwerking zoeken). *“Dus moet je heel snel schakelen. Toen er een antidumpingsrecht op bierdrukvaten werd geïntroduceerd zijn we met één van de belangrijkste producenten van drukvaatjes in Europa rond de tafel gaan zitten en hebben gezegd: al die thuisbrouwers dat is onze markt. En we zijn er sneller dan de collega's in geslaagd om dat segment naar ons toe te trekken zodat de regionale thuisbrouw-webshops niet meer rechtstreeks (bij de fabrikant) kopen maar via ons.”*

Al jarenlang heeft Brouwland een samenwerking opgezet met sociale economie. Bewel is een keypartner van Brouwland, die in huis enclavewerking doet. Een team van acht tot twaalf medewerkers van Bewel zorgt dagelijks voor de uitvoering van routinematig, eenvoudig werk. Ze verpakken ingrediënten, die in bulk toekomen bij Brouwland, in kleinere potten en brouwsets, nuttig voor de hobbyist-brouwer.

In het algemeen geldt dat het tijd kost om tot duurzame samenwerking met strategische partners te komen. Je moet de aandachtspunten en risico's in kaart brengen en tot duidelijke afspraken komen. Je moet elkaar vertrouwen, want je bent afhankelijk van elkaar, maar je mag niet blind zijn voor ieders eigenbelang.

3.2.4 Werknemers

Een gevolg van de beslissing om over te schakelen naar optichannel is dat het aantal accountmanagers in distributie afgeslankt is van vijf naar één medewerker. Verder waren er hierdoor weinig interne wijzigingen. De beslissing om naar een kleiner assortiment te gaan (van 8000 naar 4000 producten) had ook een impact op het personeel. Het aantal medewerkers in de afdeling category management verminderde van vijf naar drie medewerkers.

De eigenaar van Brouwland gaf de CEO-rol in 2022 door aan een externe CEO, extern aan de familie. Zo kon hij zich meer toeleggen op het verkennen en opvolgen van de markt en het zoeken naar opportuniteiten. Hij koos er bewust voor om meer te delegeren en om bepaalde functies niet meer zelf te doen. *“Mensen aansturen, ik wil dat niet meer. Ik kon dat ook niet meer.”* Om beide

leidinggevende functies te verbinden installeerde hij een Raad van Advies. Een voordeel van dit orgaan is dat je tot gedragen meningen komt en meer weloverwogen beslissingen neemt.

De interne dynamiek en relaties van familiale en niet-familiale bedrijven verschillen. De relatie tussen de voorzitter en CEO in een corporate omgeving zou je kunnen vergelijken met deze van de eigenaar en CEO. Een verschil is de zeer persoonlijke, directe link die eigenaars hebben met hun onderneming. *“Dat is zijn bedrijf, zijn kind, zijn geld, die ligt daar 's nachts wakker van. Een CEO in een familiaal bedrijf moet daar ook mee overweg kunnen en dat is niet makkelijk.”*

Brouwland organiseert structureel overleg en communiceert ‘watervalsgewijs’. Er zijn structurele vergaderingen per team met vaste agendapunten. Bij veranderingen kondigen ze het nieuws aan vanuit de top. Dit is makkelijker bij goed nieuws dan bij eventuele besparingen of ontslagen (denk aan de afvloeiing van de accountmanagers). Het nemen van strategische beslissingen gebeurt door het management. Zodra doelen en targets opgesteld zijn, worden medewerkers betrokken in hoe deze bereikt kunnen worden.

Wat betreft opleidingen doet Brouwland af en toe beroep op de sector. Ze geven de voorkeur aan intensievere opleidingstrajecten of in-house opleidingen.

3.2.5 Kritische succesfactoren

Zorg voor voldoende financiële ruimte, vooral voor **cash flow**. Disrupties kunnen geld kosten. Als je dit kan voorzien en tijdig geld kan ophalen, dan hoeft dit op langere termijn geen probleem te zijn. **Disrupties** kunnen ook positief uitdraaien voor een onderneming. Covid zorgde ervoor dat er meer hobbybrouwers startten, wat voordelig was voor de verkoop van kleine brouwinstallaties. De opkomst van AI kan een enorme invloed hebben op de bezoekersaantallen van de webshop. Een bezorgdheid is ervoor zorgen dat ze ook in de toekomst bovenaan in zoekresultaten van potentiële klanten terechtkomen.

Focus op het innovatieve, op **waar de markt naartoe gaat** en hoe je je kan **onderscheiden**. Laat je niet afremmen door belemmeringen of hoe het ‘niet’ kan. Focus op de **‘Ja en hoe’**, in plaats van de ‘ja maar’. Denk creatief en out of the box en maak het mogelijk. Breek heilige huisjes af en maak bijvoorbeeld een blanco-blad oefening. *“Zet oogkleppen af en probeer je legacy af te gooien. Want je legacy klinkt dikwijls als goed, maar dit is ook bagage, al die belemmeringen.”* Je kan je laten ondersteunen door externen erbij te halen. Ze kijken met een andere bril naar de onderneming en kunnen interne discussies modereren en temperen.

Herhaal jaarlijks de strategische oefening en daag de genomen beslissingen uit. Markten kunnen snel veranderen. Een beslissing die je voor meerdere jaren neemt, moet soms bijgestuurd worden. Een strategie is nooit in steen gebeiteld.

Innoveer niet om te innoveren, het is geen garantie op succes. **Durf tijdig de stekker eruit te trekken**, zo niet kan je veel geld verliezen.

Kijk naar de **(financiële) data om op te volgen** en laat je bijstaan bijvoorbeeld door een **Raad van Advies**. Ondernemen en managen zijn twee verschillende ‘stielen’. Een familieonderneming heeft als valkuil dat men te nauw betrokken kan zijn. Een externe CEO helpt om de zaken met een andere bril te zien en kan de visie van de eigenaar-ondernemer in vraag stellen en omgekeerd. Een Raad van Advies kan helpen om beide invalshoeken in evenwicht te houden, het is

een bijkomend klankbord. Bij Brouwland bestaat zo een raad uit de eigenaar/ondernemer, CEO, CFO en vier externe experts. Vragen stellen binnen het **eigen netwerk, aan collega-ondernemers**, helpt ook om tot meer of beter inzicht te komen in de te kiezen weg.

3.3 Villa Clementina

Villa Clementina opende in 2013 de deuren in Zemst als **geïntegreerde en inclusieve kinderopvang**. Kinderen met en zonder een beperking, tussen nul en zes jaar vinden er een opvangplaats. Ze bieden kinderopvang aan voor alle kinderen in de regio, zo gewoon mogelijk maar wel met alle denkbare ondersteunings- en ontwikkelingskansen. Het is een gezamenlijk initiatief van kinder- en revalidatiearts Katleen Ballon, orthopedagoge Mieke De Strooper en algemeen verantwoordelijke Katia Verhaeren. De werking is mogelijk dankzij een multidisciplinair team, een groot aantal vrijwilligers, het opzetten van verschillende activiteiten, sponsoring en samenwerking met verschillende partners. Katia Verhaeren geeft in onderstaande getuigenis inzichten mee over het businessmodel van Villa Clementina.

3.3.1 Het innovatieve

De oprichting van Villa Clementina is een innovatief project, dat startte vanuit een noodzaak, frustratie en grote dromen van de drie initiatiefnemers. Katleen en Mieke werkten samen op het Centrum voor Ontwikkelingsstoornissen (COS Leuven), waar ze kinderen met specifieke ondersteuningsbehoeften ontmoetten en dagelijks slechtnieuwsgesprekken met ouders deden met de mededeling dat hun leven er anders zou uitzien dan ze voor ogen hadden. Ze konden geen antwoord bieden op de vele vragen en behoeften van deze kinderen en hun ouders. *“Die ouders komen in een wereld terecht waar je niet in wilt terechtkomen, en waar je niks van kent. En wat nu? Blijft iemand van de ouders thuis? Zijn er grootouders? Of moeten de kinderen naar een voorziening gaan?”* Ze wilden de ouders en kinderen tijd geven om te zoeken naar een oplossing die maximale ontwikkelingskansen biedt. *“Je wil het als ouder alle kansen geven. Elke ouder wil dat.”* Het idee van een crèche groeide toen Katleen ouders ontmoette die zelf een crèche hadden, maar gedwongen werden gebruik te maken van een voorziening waar het kind op internaat zat of dagelijks lang met de bus onderweg was. De eerste 1000 dagen van het kind en dus ook die eerste opvang vanaf het begin, daar kan je een belangrijk verschil in maken, zowel in functie van de ontwikkeling van het kind als om de nodige tijd te geven voor verdere stappen. Kinderen met de extra zorgnoden kunnen bij Villa Clementina blijven tot zes jaar, al stromen ze vaak al door als ze vier of vijf jaar zijn.

Het aanbod

Het doel is om een **inclusieve oplossing** te kunnen bieden **voor alle kinderen, op eenzelfde plek** en dus te voorzien in een geïntegreerd aanbod. Hierbij bleek de ideale verhouding een derde kinderen met extra zorgnoden en twee derde zonder. Bij een groter aandeel kinderen met extra zorgnoden zou het te zwaar doorwegen op de werking waarbij echte inclusie onder druk kan komen staan.

Er is **veel beweging in het aanbod**, zo is er naast het aanbieden van inclusieve opvang, de kerntaak van Villa Clementina, ook het aanbieden van zorghulp bij andere kinderopvang (Op de koffie) en een inclusieve oppasdienst bij mensen thuis. Ze organiseren geïntegreerde onderwijs- en opvangtrajecten voor kleuters (Tina OpStap), en trajecten aan vrijwilligers. Er is de verkoop van confituur, wijn en andere producten, het organiseren van kunsttentoonstellingen, opleiding geven rond inclusief werken.

Villa Clementina startte met het opvangen van zes kinderen, maar dat nam snel toe, mede dankzij de uitbreiding van het aanbod. Ondertussen zijn er 57 kinderen ingeschreven. Ze vangen gemiddeld 40 kinderen per dag op in verschillende groepen, waaronder een zestal kinderen binnen de activiteit '**Tina OpStap**'. Deze uitbreiding bestaat sinds september 2024 en kwam er vanuit de noodzaak dat kleuters met een beperking niet altijd naar school kunnen. Het traject biedt een aantal handvaten aan zodat ze die stap kunnen zetten, zoals het bijbrengen van een aantal basisvaardigheden, denk aan zelfredzaamheid, sociale en communicatieve vaardigheden. Deze kinderen zijn meestal niet eerder naar een voorschoolse opvang kunnen gaan om uiteenlopende redenen.

Uitbreidingen in het aanbod kwam er in het verleden ook dankzij contacten die ze hadden met politieke instanties. Zo was er een gesprek met toenmalig Minister van Welzijn, Jo Vandeurzen, die op dat moment startte met het openen van 16 **Centra voor Inclusieve Kinderopvang** (CIK). De opdracht is om minstens zeven kindtrajecten per jaar te voorzien, namelijk zelf zeven kinderen met extra zorgen op te vangen en zeven kinderdagverblijven in de zorgregio te coachen en ondersteunen om inclusief te werken. Beide doelstellingen haalt Villa Clementina ruimschoots. Twee deeltijdse medewerkers voorzien eerstelijnszorg bij andere kinderdagverblijven in de regio en ondersteunen zo inclusie. Het zorgt ervoor dat kinderen met extra zorgnoden niet direct naar een voorziening moeten verhuizen. Een bijkomend voordeel is dat kinderen die Villa Clementina niet kan opvangen, dankzij deze extra ondersteuning, makkelijker een plaats vinden bij andere opvanglocaties in de regio.

Er is een **ruime vrijwilligerswerking**, waarbij zowel vrijwilligers met als zonder een beperking aan de slag zijn. Dit zijn jongeren, maar ook volwassenen die vanuit VDAB aangemoedigd worden om terug aan het werk te gaan. Via een stage geven ze mensen opnieuw structuur in hun dag en maken ze deel uit van de werking. *"Mensen die terug aan het werk moeten geraken, maar hun dagstructuur is helemaal om zeep. Eén van onze vrijwilligers neemt die dan mee op sleeptouw. We hebben al verschillende mensen op de rails gekregen, ook jonge mensen die van school zijn en even alles kwijt zijn."*

Met de steun van de Koning Boudewijnstichting startten ze een **inclusieve oppasdienst**, waarbij ze sitters opleiden om kinderen of volwassenen met een beperking in de thuissituatie op te vangen. Ze maken gebruik van de standaard "babysit app" met daarin een upgrade naar inclusie-sitters.

Villa Clementina stelt ondertussen geëvolueerd te zijn naar een **expertise centrum** en blijft zich verder verdiepen. De activiteiten breiden nog verder uit met de oprichting van een opleidingscentrum over inclusie en diversiteit, zowel voor social profit (vb. andere kinderopvang, scholengemeenschap, huis van het kind) als profit, in de nabijheid van het huidige gebouw. Ze hebben

hiervoor sinds kort een betalende formule voor uitgewerkt. De dienstverlening naar de profitsector staat momenteel nog in kinderschoenen. In de toekomst zouden ze ook een diagnostisch centrum willen oprichten. Er is de wens om de knowhow, de manier van denken en de aanpak rond inclusief werken door te geven. *“Het is een stukje anders denken en het verspreiden en bestendigen van die inzichten. Het omdenken is ook iets wat wij heel vaak doen, het positieve realisme en dat werkt.”*

Bedrijven werken ook samen met Villa Clementina voor de invulling van hun community-days, waarbij medewerkers van die bedrijven bij de Villa komen werken. Ze voorzien in **teambuildings en community involvement programma's** voor bedrijven.

Klanten

De **klantensegmenten** van Villa Clementina zijn divers en variëren afhankelijk van het aanbod. Er zijn een drietal types van klanten te onderscheiden bij Villa Clementina: 1) ouders en kinderen van de inclusieve kinderopvang, 2) klanten met andere ondersteuningsnoden (zoals vrijwilligers) en 3) ondernemingen en organisaties die op zoek zijn naar vorming en opleiding rond inclusief werken.

Het kind staat centraal bij Villa Clementina. **Kinderen en hun ouders**, en bij uitbreiding grootouders, broers en zussen, zijn een primair klantensegment. Ouders zijn vaak een ambassadeur voor de werking en voorzien soms in extra ondersteuning en middelen (vb. Ledverlichting via het werk van een van de ouders, IT).

Kinderen met verschillende zorgbehoeften kunnen terecht in de organisatie. Hun 'zorgpiramide' geeft een omschrijving: kinderen met basiszorg, met extra intensievere zorgbehoefte en diegene waarvoor bijkomende externe hulp of samenwerking nodig is, zoals thuisbegeleidingsdiensten (zie zorgpiramide van Villa Clementina in bijlage). Ook kinderen met een zeer ernstige, meervoudige beperking tot kinderen met een beperkte levensverwachting, die meestal in een centrum worden opgevangen, kunnen er terecht. Kinderen hebben geen "stempel" nodig om bij de Villa terecht te kunnen. Ze halen telkens de specifieke knowhow in huis (bijvoorbeeld voor een blind kind).

Hiernaast richten ze zich met andere activiteiten naar **vrijwilligers**. Bijvoorbeeld, mensen die even wat tijd nodig hebben, op pensioen zijn en graag een steentje bijdragen, mensen met een burn-out, uit kansarmoede, inburgering en mensen met extra zorgnoden. Het is een blauwdruk van de maatschappij.

Meer recent richten ze zich ook naar **ondernemingen en organisaties** die vormings- en opleidingsnoden hebben rond inclusie, diversiteit en sociaal ondernemerschap.

Inkomsten

Bij het opstellen van het businessplan bleek er een **financieel tekort** van 90.000 euro per jaar. Villa Clementina vangt dit op via een **hybride verdienmodel**, de opbrengsten komen uit zowel profit als social profit. De grootste inkomsten blijven de **subsidies**. Initieel was 50% gesubsidieerd, 25% gefactureerd aan ouders en 25% sociaal ondernemerschap (serviceclubs, bedrijven, particulieren, eigen evenementen, verkoop). Dit is ondertussen geëvolueerd naar 75%

gesubsidieerd en 15% facturatie aan ouders. Voor het gebouw betalen ze huur gedurende 27 jaar, maar dit pand wordt op termijn vermoedelijk geschonken aan de vzw. In bijlage is een financieel overzicht opgenomen.

Over voldoende middelen beschikken blijft een uitdaging voor de organisatie, al staan ze steeds sterker. Ondersteuning van overheid (vb. Ministerie van Welzijn, Onderwijs) en van organisaties die pioniers ondersteunen (bijvoorbeeld Koning Boudewijnstichting) is noodzakelijk om een dergelijke innovatieve werking te kunnen opstarten. Zo krijgt Villa Clementina financiering als CIK en een projectsubsidie 'vroeg en nabij' voor een periode van twee jaar. Deze extra ontvangen middelen bekostigen de werking van 'Op de koffie'.

Voor Villa Clementina zou er méér mogelijk moeten zijn met bestaande middelen en zien ze oplossingen in de herverdeling ervan. Maar als ondernemer moet je er ook voor gaan en **actief kapitaal zoeken om te investeren**. *"Als ondernemer moet je springen en niet te lang leuteran. Als je erin gelooft, investeer dan zo snel als je kan. En als je het kapitaal niet vindt, moet je het gaan zoeken en dan doen."* Als ondernemer blijf je mensen aanspreken. Zo kom je anderen tegen die er minstens even hard in geloven en met je mee op zoek gaan naar oplossingen om de werking te versterken. *"Als je nu ziet hoeveel mensen we rond ons hebben ... als we het op een bepaald moment echt niet meer zouden zien zitten, dan denk ik dat er mensen op de barricade gaan staan."*

Sociaal ondernemerschap was een financiële noodzaak, maar bleek zeer positief voor de werking. Door naar buiten te komen en te vertellen over de waarden en doelen van Villa Clementina groeide de interesse bij bedrijven en anderen om hiervan deel uit te maken en iets te kunnen bijdragen. Ongeveer 20 communities per jaar zijn verbonden. Ze hebben een 'wall of fame' waar bedrijven op vermeld staan die hen voor minstens vijf jaar steunen. Die middelen gebruiken ze om medewerkers en lopende kosten te betalen. In return vertellen ze regelmatig over de impact, soms reikt Villa Clementina een certificaat uit.

Om geld in te zamelen worden er op regelmatige basis **evenementen** georganiseerd, zoals de tweejaarlijkse Villa Expo kunsttentoonstelling dat voor de zevende keer door gaat in 2025. Deze keer hangen er werken van een 25-tal professionele kunstenaars, waarvan sommige met een beperking. Er is een veiling, catering, activiteiten voor kinderen. Deze activiteit is intensief maar brengt heel wat op. Naast het financiële, breng je mensen in contact met kunst, verspreid je de missie en visie en kan je de community terug samenbrengen rond jouw werking; het is een sociaal event. Deze activiteit, die ad hoc startte vanuit een financiële noodzaak, is ondertussen uitgegroeid tot iets structureel. *"We hebben hier een prachtig domein. Ik ben kunstliefhebber, ik heb een vriend die kunstenaar is. Zullen we dat organiseren, we hebben geld nodig? En dat blijkt dan een succes te zijn."*

Structurele inkomsten komen er soms toevallig of ad hoc, vanuit de vraag voor een specifiek individu. Zo legden ze contact met de palliatieve afdeling van VUB voor bijkomende ondersteuning voor een specifieke vrijwilliger met bepaalde noden. Dit contact mondde uit in een structurele samenwerking, namelijk in een sponsoring van 25.000 euro per jaar voor logopedie. Het eerste contact met de vraag en onderhandeling om hulp te krijgen en de wekelijkse verhalen van de medewerker over Villa Clementina droegen hiertoe bij.

Soms bleek een interessante financieringsbron achteraf toch voor **problemen** te zorgen. Initieel konden bedrijven een feest organiseren, waarbij Villa Clementina een tent verhuurde op de locatie van het kinderdagverblijf. Dit hebben ze stopgezet wegens klachten over concurrentie van feestzalen in de buurt. De gemeente legde een maximum aantal feesten op en verplichtte hen tot het verwijderen van de betonnen fundering voor de tentverankering. Ondanks begrip voor de redenen was dit een grote tegenslag, aangezien de volledige opbrengst bestemd was voor dit sociaal doel. *“De maatschappelijke impact van Villa Clementina is zeer groot. Jammer dat er op vele vlakken slechts naar eigen strikte regelgeving wordt gekeken.”*

Structuur en strategie

Nieuwe initiatieven starten vaak **ad hoc**, deze zijn op voorhand niet helemaal doordacht. Ze moeten wel passen binnen een opgestelde **strategische vijfjarenplanning** waar ze mijlpalen definiëren. Het welzijn van het kind is hierbij leidend.

De verschillende afdelingen vallen samen binnen **dezelfde vzw**. De Raad van Bestuur bestaat uit leden vanuit verschillende sectoren, iemand vanuit de sociale sector, de politiek (ook al wil men apolitiek zijn), iemand met veel kennis vanuit de provincie, een ondernemer, een jurist. Het is een groep van mensen met **verschillende talenten** en die een rol kunnen spelen binnen het netwerk.

Qua **strategie** is de keuze gemaakt om **kleinschalig** te blijven. Ze willen geen kopieën maken en in andere regio's neerzetten, maar eerder de eigen werking verder **uitdiepen**. Het geeft de mogelijkheid om de kwaliteit onder controle te houden en heel wendbaar te blijven. Als expertisecentrum willen ze zowel andere kinderdagverblijven inspireren en ondersteunen om inclusief te werken als bedrijven tonen dat diversiteit en inclusie werkt.

3.3.2 Duurzaamheid

Villa Clementina hoopt te sensibiliseren en te bouwen aan een inclusieve toekomst. Alle kinderen worden er vanaf hun eerste levensjaren al mee geconfronteerd dat de wereld niet perfect is en toch zien ze geen handicap, beperking of probleem. Ze helpen elkaar en leren met elkaar omgaan, ook de ouders en grootouders die binnenkomen. *“Ja eigenlijk stiekem hoop ik, als dat de managers worden van de toekomst, dan zijn we goed bezig.”*

Diversiteit zit verweven in de hele werking. Er is een grote groep aan vrijwilligers werkzaam, sommige hebben een beperking, zitten in armoede, hebben een burn-out of willen gewoon hier wat tijd doorbrengen. Villa Clementina spreekt over “menselijkheid” als belangrijke waarde. *“Er moeten regels zijn, er moeten ook financiële winsten zijn, dat snap ik ook wel allemaal. Maar op lange termijn denk ik dat die menselijkheid altijd erbij moet ... inclusie, diversiteit, SDG's daar werken we aan ... het werkt hier gewoon.”*

3.3.3 Samenwerking

Heel wat contacten vinden hun weg naar Villa Clementina. De dagelijkse telefoons van ouders, begeleiders van sociale instellingen, CLB's, scholen, andere crèches tonen de noodzaak en behoeftes die er spelen.

Het **lokaal beleid en netwerking** zijn cruciaal geweest in de opstart van dit initiatief. Katleen en Mieke vertelden op een netwerkevent over hun droom aan de toenmalige OCMW voorzitter: over het belang dat ieder zijn verantwoordelijkheid hierin neemt, over hun noden en hun zoektocht naar een geschikt gebouw. En die voorzitter sprak twee jaar later met Katia, die het ouderlijk huis van de familie ten dienste wilde stellen van een goed doel. *“Het is ook op ieder zijn verantwoordelijkheid een beetje wijzen. De OCMW voorzitter heeft ook gedaan wat hij moest doen: verbinden. En als ik die dames hoorde praten, dan dacht ik, ja, dat is het, ik ga mee instappen. En dan heb ik mijn familie kunnen overtuigen.”* De oprichters hadden een mooi project, een gebouw, een groot geloof in wat ze wilden doen, maar nul euro. Ze hadden anderen nodig, filantropen en mensen die in hen geloofden. Rotary Mechelen bijvoorbeeld, hielp hen nog voor ze open gingen. Op een receptie van Voka connecteerde Katia met iemand die ondernemers aan goede doelen linkt. Dit zorgde voor het nodige geld, maar ook de noodzaak om het professioneel en doordacht aan te pakken. Filantropen willen geen financiële return maar wel impact zien. Dat is stuwend om aan de slag te gaan rond de missie, visie, waarden en strategische doelen van de organisatie.

Eigen aan de werking van de organisatie is de samenwerking met verschillende **andere organisaties in functie van de zorgnoden** van het kind. Bijvoorbeeld, bij “Tina OpStap” is er een GOZ-traject, dit is geïntegreerd onderwijs samen met een zorgplan. *“Eerst blijft dat kindje een beetje bij ons om de zorgen in te schatten. Dan maken we een plan met heuse doelstellingen, samen met de ouders, de thuisbegeleidingsdiensten, de school, onze medewerkers en onze therapeuten. Daar zitten altijd tot 12 mensen rond de tafel en om de zoveel maanden komen we samen en bespreken we, oké hoe evolueert het, waar moeten we bijsturen?”*

De vele **activiteiten** van Villa Clementina versterken samenwerkingen en zijn een stimulans voor nieuwe. Zo kwamen ze via de community days in contact met een confiturenfabriek die voor hen 5.000 potten confituur met hun label op maken, een wijnhandelaar helpt met het verkopen van wijn, enz.

Om bepaalde ondersteuning te kunnen bieden, werken ze samen met verschillende organisaties, zoals **thuisbegeleidingsdiensten**. Vanuit het **Ministerie van Onderwijs** heeft Villa Clementina een subsidie ontvangen voor een deel van hun activiteiten. Aansluitend is er een contract opgesteld met een **school** uit het bijzonder onderwijs, die een leerkracht levert. En als lid van het **Vlaams Welzijnsverbond** kan de organisatie ook ondersteuning vragen. Zodra er noden opduiken vanuit het kind zoeken ze naar oplossingen via bestaande of nieuwe samenwerkingen en dit telkens opnieuw. Soms groeien initiële samenwerkingen uit tot structurele. Zo is de **Koning Bouwewijnstichting** een vaste partner en volgen ze oproepen nauw op.

Villa Clementina verbindt werelden die elkaar weinig tegenkomen. Voor de opstart wendden ze zich tot Kind en Gezin, maar die kwamen financieel beperkt tussen voor de kinderen met een beperking. En bij Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap kwamen ze financieel niet tussen voor de werking van een crèche. Het waren twee organisaties die iets konden betekenen voor het initiatief en linken hadden. Ze waren zelfs gehuisvest binnen eenzelfde gebouw maar

samenwerking bleek moeilijk. *“En daar begonnen we toch al: willen we vergaderen in de gang dan alsjeblieft? Nu zien we dat dat wel aan het veranderen is.”* Ze verbinden de social profit met de profit sector, die soms een andere taal spreken. In de social profit moet je durven spreken over de profits. En bij de profit moet je ook durven spreken over social development goals en duurzaamheid. *“Bij wijze van spreken heb je een geitenwollen sok tegen een kapitalist, terwijl je juist die twee mooi kunt verbinden.”*

3.3.4 Werknemers

Het totaal aantal vaste medewerkers bedraagt **20** (12 voltijds equivalenten of vte's). De kindratio (i.e. verhouding begeleider per aantal kinderen) is **één vte op vijf kinderen**. Medewerkers hebben een diverse achtergrond en verschillende competenties. Dankzij deze **diversiteit** en het principe van **co-creatie** dat Villa Clementina voorop stelt, komt het team samen makkelijker tot oplossingen op de werkvloer.

Er is **voldoende toestroom** van geïnteresseerde kandidaten en vacatures worden relatief vlot ingevuld. **Functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsplannen** helpen om zicht te houden op de interesses en helpen vacatures ook intern te vullen (vb. doorstroom naar Tina OpStap).

Het **talent van elkeen telt** en heeft een impact. De reden en het doel van de werking is hierbij leidend. Ze benoemen vaak het waarom en hoe iedereen hieraan kan bijdragen. *“Daarom zitten wij hier, daarom werkt dokter Katleen Ballon hier, daarom werkt de poetsvrouw hier en daarom werken de vrijwilligers hier. Dat is iets wat wij heel regelmatig zeggen; met alle talenten samen co-creëren wij een omgeving waar het kind zich veilig voelt en alle mogelijke ontwikkelingskansen kan krijgen.”* Iedereen is verschillend en dat botst zo merken ze bij Villa Clementina. Je moet zelf niet alles kunnen, je hebt elkaar nodig. Je moet de verschillen accepteren en de talenten samenleggen als een puzzel. De algemeen verantwoordelijke werkte voordien in onroerend goed en is volgens haar naar “ontroerend goed” geëvolueerd. Vroeger dacht ze dat ze alles zelf moest doen omdat het zo hoort. Haar huidige rol gaf inzicht dat dit niet nodig is en dat ze zich kan laten omringen door ieders talent. De rollen op directieniveau zijn ook verdeeld op basis van talenten en competenties. Katleen is medisch, Mieke pedagogisch en Katia algemeen directeur.

Er is **veel knowhow** in huis; er zijn therapeuten, kinesisten, logopedisten, zelfs kleuterjuffen aangezien ze kleuteronderwijs voorzien in een niet-schoolgaande setting. De ervaringen met de verschillende zorgnoden van de kinderen en de verschillende expertise die ze binnen halen, bouwen aan de collectieve kennis en competenties van het hele team. Zo geven ze sondevoeding en weten ze om te gaan met epilepsie. Medewerkers krijgen interne opleiding en informatie van de verpleegkundige, van de kinesist. Opleidings- en ondersteuningsmogelijkheden vanwege de sector zijn in het algemeen gekend maar men denkt er nog te weinig gebruik van te maken.

De specifieke werking van Villa Clementina vraagt nog meer ondersteuning. Er zijn méér medewerkers actief dan in een reguliere crèche, maar nog komen ze handen te kort. Ze hebben daarom hun **vrijwilligerswerking** opgestart die uitgegroeid is tot een grote groep vrijwilligers - ongeveer 25 - geleid door een coördinator-vrijwilliger. Zij regelt ook alle administratie hierrond. Er zijn vrijwilligers die al dan niet tijdelijk een zorgnood hebben of behoefte aan meer structuur in hun dag. Anderzijds werken er ook vrijwilligers zonder zorgnood en die vanuit een engagement zich willen inzetten, bijvoorbeeld na hun pensioen. Ze genereren een grote meerwaarde, niet

alleen omwille van de extra handen. *“Als we op een gegeven moment ieder als medewerker zouden kunnen betalen dan nog zou ik dat niet willen loslaten. We krijgen veel van hun. Het gaat hier om warmte, het gaat om elkaar helpen. Die vrijwilligers komen hier met hun kunnen, ook voor die kinderen.”*

3.3.5 Kritische succesfactoren

Het innovatieve van de opstart en werking van Villa Clementina is de integratie van het zorgaspect, de social profit, met de profitsector in functie van het kind. Hiervoor moet je kunnen **kijken buiten kaders** en anderen al eens op **hun verantwoordelijkheid** wijzen.

Villa Clementina houdt **contact met de overheid** door regelmatig langs te gaan. Zo zorgen ze voor de nodige aandacht en het zichtbaar maken van de noden. *“We zijn een luis in de pels. Beetje een klokkenluider, want dit is echt noodzakelijk. Als je ziet waar de kinderen vaak doorstromen, is het toch wel mooi om te zien.”* Ook de ouders verkondigen mee het belang. De overheid zou ook mee kunnen zorgen voor aangepaste wetgeving, om middelen te herverdelen en makkelijker te laten doorstromen naar initiatieven zoals Villa Clementina (vb. erkenning als VAPH-partner).

Het **zichtbaar maken van de impact** is relevant. In samenwerking met studenten van KULeuven is er een onderzoek opgezet rond de kinderen die tien jaar geleden de inclusieve opvang verlaten hebben. De bedoeling is om tot een impactmeting te komen, maar dit is niet makkelijk. Villa Clementina haalde 2,8 miljoen euro op aan sociaal ondernemerschap in 10 jaar tijd. De opvang van kinderen kostte aan de overheid ongeveer 65 euro per dag per kind, terwijl dit in een andere, niet-inclusieve, voorziening 90 euro per dag zou zijn (indicatieve bedragen). *“Dat is een besparing voor de overheid. Dan denk ik van, allez, is er niemand die daarnaar luistert? Voor de overheid zijn we te klein, maar voor de ouders maken we het verschil en we kunnen een prachtig voorbeeld zijn dat het werkt.”*

De **complementariteit van het team** en de **onderlinge samenwerking** worden naar voor geschoven als een van de succesfactoren van de werking van de villa. Het mag botsen, maar je blijft respectvol. Ze refereren vaak naar de **waarden** van de organisatie om tot eenzelfde mindset te komen. Er is vrijheid om te zijn wie je bent. Er is liefde/empathie en positief realisme: de realiteit is vaak schrijnend maar je gaat er positief mee om. En als organisatie ben je dapper net zoals de kinderen, je durft springen.

Voor de opstart functioneerde de OCMW-voorzitter als **externe facilitator**, die het initiatief nam om de drie directeurs met elkaar te verbinden. Voldoende contacten leggen en deze onderhouden blijft belangrijk, ook na de opstart. Ze verwijzen naar het hebben van ‘friends, funds and family’, een uitgebreid netwerk, contacten, **mensen intern en extern die blijven geloven** in Villa Clementina.

Als ondernemer moet je **er zelf sterk in geloven** en je **niet te snel laten ontmoedigen**. Je moet ervoor vechten en een voorbeeld stellen. *“Ik ben ook veel uitgelachen geweest van, wat gaat die nu beginnen? Of dat de overheid dat toch allemaal moet subsidiëren. Ja, dat is misschien de naïeve kant van mij. Maar iemand moet zijn nek uitsteken en dat durven doen.”* Durven, vertrouwen hebben en het ook allemaal niet te perfect willen. Er zijn doelen, er is de strategie, maar de weg ernaartoe

wordt niet op voorhand helemaal uitgestippeld. *“Doe zoals Pipi Langkous zegt: ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan.”*

3.4 Papillon vanuit SAAMO West-Vlaanderen

Sinds 2018 voorziet het Papillon project meer dan 400 gezinnen in Vlaanderen van energiezuinige huishoudtoestellen voor een periode van tien jaar. Het doel van dit initiatief is energiearmoede aanpakken door verouderde toestellen te vervangen door nieuwe, energiezuinige exemplaren. Men onderzoekt het potentieel van een duurzaam circulair verhuurmodel voor toestellen en bekomt een hoger woon- en leefcomfort bij een specifieke doelgroep⁸. Het project komt tot stand via een samenwerking van SAAMO West-Vlaanderen en BSH Home Appliances nv (Bosch).⁹ Om tot een volledig beeld van dit innovatieve businessmodel te komen, zijn onderstaande inzichten vanuit SAAMO toe te voegen aan deze van de andere partner, het perspectief vanuit BSH-Bosch.

SAAMO zoekt met participatie van mensen in armoede naar structurele oplossingen voor problemen die zij ervaren. De getuigenis komt van Stefan Goemaere. Hij is opbouwwerker, werkt 26 jaar voor SAAMO West-Vlaanderen en doet ook beleidswerk voor Vlaanderen.

3.4.1 Het innovatieve

Voor SAAMO en Bosch betekende Papillon een vernieuwing van het businessmodel, maar voor beide partners op een verschillende manier. Voor SAAMO zorgt Papillon voor een volledig nieuw aanbod, namelijk het verhuren van huishoudtoestellen aan gezinnen. Voordien zetten ze vooral in op het informeren, correct doorverwijzen en verzamelen van signalen, die ze aan het beleid bezorgen. Ze doen aan beleidsparticipatie van de doelgroep en ‘lobbyen’ voor beleidsmaatregelen afgestemd op deze doelgroep. Ze hadden al ervaring in het ontzorgen van hun klanten en ze richtten zich naar een bestaande klantengroep. Ook konden ze terugvallen op reeds uitgebouwde partnerschappen (vb. OCMW’s) om hun aanbod regionaal mee bekend te maken. Papillon is een innovatief project van bij de start. Gaandeweg waren er kleinere aanpassingen van de dienstverlening.

Het businessmodel van SAAMO veranderde door de manier waarop ze energiearmoede wilden aanpakken. De aanleiding om het anders te doen was de behoefte om energiearmoede meer aan de oorzaak aan te pakken. Hun doelgroep was vaak niet kapitaalkrchtig genoeg om nieuwe toestellen aan te kopen, maar een huurmodel zou wel haalbaar zijn. Het vinden van één of meerdere partners waarmee SAAMO kon samenwerken, was cruciaal om dit nieuwe idee te kunnen lanceren.

⁸ Meer info over de specifieke doelgroep zie <https://www.vlaanderen.be/energieverbruik-en-kosten-verminderen/sociale-maatregelen-voor-energie/mijn-kortingsbon-voor-een-energiezuinige-koelkast-wasmachine-of-diepvriezer#wie-heeft-recht-op-mijn-kortingsbon>

⁹ <https://papillon.saamo.be/nl/>

Het project is **ontstaan vanuit een heel concrete nood** vanuit het doelpubliek van SAAMO. Het is relevant om na te gaan hoe mensen in een situatie van armoede terecht zijn gekomen, hoe de financiële schuld ontstaan is en hoe je dit **meer aan de oorzaak kan aanpakken**. Dankzij huisbezoeken van SAAMO zag men dat mensen in armoede energieverslindende en vaak versleten huishoudtoestellen gebruikten (vb. koelkastdeur die onvoldoende sluit). Het vervangen van die toestellen door een nieuw energiezuiniger model kan dan een oplossing zijn. Maar advocaten, die de schuldbemiddeling regelden en waarmee SAAMO in contact stond, konden vaak geen geld vrijmaken voor een nieuw toestel. Het afbetalen van bestaande schulden had voorrang op het aankopen van een nieuw toestel.

Van product naar dienstverlening

De eerste zaadjes voor het idee van Papillon zijn gelegd in 2014, tijdens een toelichting op een event van de Koning Boudewijnstichting met als thema 'Product as a service'. Het idee was een **toestel verhuren** aan een doelgroep die het niet kon kopen, het product omvormen tot een dienstverlening.

Het invoeren van een derdebetalerssysteem was een andere mogelijkheid. Een sociaal businessplan zou beide sporen verder uitwerken. Een meevaller was dat kort na een gesprek met het kabinet van Minister Turtelboom de overheid het derdebetalerssysteem regelde via de Vlaamse energielening. Toch bleek dat een aanzienlijke groep mensen niet in aanmerking kwam voor deze lening. Het huurmodel kon voor hen alsnog een oplossing zijn.

Initieel bestond ook de mogelijkheid om voor een toestel geld te lenen bij de Vlaamse overheid. Dit systeem heeft acht jaar bestaan. De verhuur van toestellen via Papillon verschilt hiervan. Het betreft juridisch geen (sociale) lease, maar een gewone huur van het toestel op lange termijn (in principe 10 jaar).

Processen

In 2018 startte het pilootproject in een specifieke regio in West-Vlaanderen. Vanaf 2021 rolden ze het uit in bijkomende gemeenten en de rest van Vlaanderen. Door deze uitbreiding konden ze **organisatorisch niet meer op dezelfde manier werken**. In de beginfase deed SAAMO de huisbezoeken zelf, maar dit bleek niet meer haalbaar. In de opschaling werd een lokale franchise gemaakt waarbij partners een deel van de taken voor SAAMO doen.

Het aanbod wordt door SAAMO vooral bekendgemaakt aan **lokale partners zoals OCMW's**, die op hun beurt de dienstverlening aanbieden aan hun klanten.

In de pilootfase verliep een **aanvraag** als volgt. Zodra iemand langskwam waarvoor dit aanbod een oplossing kon zijn, kon het OCMW doorverwijzen naar SAAMO. SAAMO ging langs bij de persoon, legde het aanbod uit alsook het contract en bekeek of het een meerwaarde zou zijn. Na het tekenen van de huurovereenkomst, kreeg de persoon twee weken bedenktijd (want dit was een soort huis-aan-huis-verkoop, buiten de handelszaak). Na die termijn bestelde SAAMO het toestel bij BSH-Bosch en BSH-Bosch nam contact op met de persoon in kwestie om afspraken te maken om het toestel te leveren. Bij de eerste 30 à 40 leveringen was SAAMO aanwezig bij de levering

van BSH-Bosch om te zien of alles goed verliep. Momenteel loopt dit via een transportpartner en blijft SAAMO stand-by, bijvoorbeeld in het geval er iets zou mislopen bij de levering.

Het OCMW had dus initieel enkel een doorverwijsrol en was soms iets meer betrokken bij het kunnen betalen van huur vb. indien het iemand was in begeleiding bij OCMW in functie van budgetbeheer. In de Westhoek had SAAMO al bij 12 van de 17 gemeenten zelf een jaar meegelopen in functie van de Lokale Adviescommissie energie, dus men kende elkaar. Naast het OCMW functioneerden ook de “woondiensten”, waar mensen met energievragen terecht konden, en een andere sociale organisatie die thuisbegeleidingen deed, als mogelijke doorverwijzers.

Al snel volgde de mond-aan-mondreclame van de gebruikers van het huursysteem (familie of vrienden). De succesratio van dit pilootproject was nagenoeg 100%; slechts 1 persoon van alle huisbezoeken wilde niet ingaan op het aanbod.

Op dit moment is het systeem verder uitgebreid en liggen er **meer taken bij de lokale partners**, en meer **autonoom beslissen**. De huisbezoeken van SAAMO zijn afgebouwd, want deze waren niet meer haalbaar. De lokale partner kan de dienstverlening van Papillon op eigen initiatief opstarten. Binnen een bepaalde afgebakende doelgroep (namelijk voor Vlaanderen de prioritaire doelgroep binnen sociaal energiebeleid) kan de partner een aanbod doen en een contract afsluiten voor het verhuren van een toestel. Na de check van deze lokale partner of de persoon tot de doelgroep behoort, bestelt deze partner de gevraagde toestellen. Sinds begin 2025 is dat proces gedigitaliseerd en kan de lokale partner zelfstandig inloggen op een specifieke website van SAAMO. Niet elke aanmelding van een klant wordt dus door SAAMO nagekeken. Het is een bestaande doelgroep en er is een bestaand proces om de doelgroep te bereiken.

Formele afspraken

Het **huurcontract** wordt afgesloten tussen de persoon, het gezin en de lokale partner. SAAMO en de lokale partner hebben een **samenwerkingsovereenkomst**.

SAAMO heeft met het moederbedrijf Bosch een **raamovereenkomst**. Er is exclusiviteit ten opzichte van elkaar en deze is door elk van de partijen opzegbaar. Al van bij de start was er een raamovereenkomst tussen SAAMO en BSH-Bosch en een huurovereenkomst met de klant. De samenwerkingsovereenkomst was volgens SAAMO niet persé nodig in het prille begin, maar de huurovereenkomst met de gezinnen was dit wel.

SAAMO en Bosch zetten alles wat voor hen belangrijk was in een eerste versie van de raamovereenkomst. BSH-Bosch deed hierbij een voorzet en KPMG de verdere uitwerking. SAAMO diende verder te onderhandelen met KPMG, maar deze juridische activiteiten waren voor hen nieuw. SAAMO wilde een contract met zo veel mogelijk bescherming aan de huurder, in plaats van zo veel mogelijk bescherming aan het concept of de onderneming. SAAMO en Bosch stonden even tegenover elkaar in het nastreven van gezamenlijke doelen. Het proces verliep transparant en constructief, maar SAAMO had geen ervaring met juridische taal: ze dienden te begrijpen wat er in de overeenkomst staat en of het datgene was wat ze wilden. Er was transparantie om vrijuit te

spreeken, maar de moeilijkheid was om wat men wilde te vertalen naar formele, juridische afspraken.

De doelstelling binnen de eerste raamovereenkomst was het aanbieden van **100 toestellen**. In de feiten zijn er 119 nieuwe en 10 refurbished toestellen verhuurd. Een update van deze overeenkomst bleek nodig. Ze wilden namelijk meer toestellen verhuren en er was vraag naar deze dienstverlening van lokale partners buiten de Westhoek. Er moest dus ook verwezen kunnen worden naar de samenwerkingsovereenkomst met andere lokale partners. Een **tweede versie**, die de eerste verving, bevatte 500 toestellen. De **derde versie** is een lopend contract, waarbij er geen aantal meer bepaald is. Een specifieke termijn is nooit opgenomen.

Overleg en taakverdeling

Formeel is er **elk kwartaal een overleg** tussen SAAMO en BSH-Bosch (over de voortgang, over organisatorische of strategische agendapunten). Daarnaast is er **bijna dagelijks** mailverkeer met BSH-Bosch-collega's die contact hebben met de transportpartners.

Bij BSH-Bosch zijn er, naast de trekker, twee medewerkers die dit project als extra taak hebben gekregen. Bij SAAMO is dit de trekker en één collega, die als back-up functioneert om huisbezoeken te doen. Met de bijkomende regio's is er binnen SAAMO versterking bijgekomen rond het operationele en als back-up voor de huisbezoeken.

Klanten

Sinds Papillon startte Bosch met **B2C** (i.e. rechtstreeks aan de consument leveren). Daarvoor leverde Bosch enkel B2B (i.e. aan distributiepartners leveren) of aan specifieke grote klanten. Ze hadden tot dan nog niet zoveel ervaring met het leveren aan dit type klanten.

De afspraak om 100 toestellen te leveren impliceerde het zoeken naar 100 klanten. Dit aantal vonden SAAMO en BSH-Bosch haalbaar om in hun eerste jaar te verwezenlijken. Het type toestel, zoals een wasmachine of koelkast, was niet vooraf bepaald. SAAMO verwachtte meer dan voldoende vraag want heeft **135.000 gezinnen in Vlaanderen als potentieel**.

Het ophalen (bijvoorbeeld na stopzetting van het contract) gebeurt in principe via de transportpartner van BSH-Bosch. Zodra iemand het contract opzegt, haalt de transportpartner het toestel op. Vervolgens wordt het toestel nagekeken en gereinigd door een sociaal-economiebedrijf, waar Bosch samenwerking mee heeft. In principe kan het dan opnieuw in verhuur voor de resterende periode van die tien jaar. Maar op logistiek vlak liep de retour voor BSH-Bosch tot voor kort nog niet zoals gewenst, wellicht omdat er teveel spelers betrokken zijn. De verhuur werd meestal stopgezet op dat moment. Momenteel loopt de retour opnieuw vlotter.

De doelgroep zijn mensen met **lage inkomens én** die aan **energie-armoede** lijden, ongeacht of het jongeren of senioren zijn, oorlogsvluchtelingen uit Oekraïne, enz. In het begin richtte SAAMO zich naar de doelgroep van de Energiescans, naar mensen die reeds gekend zijn bij het OCMW. Nu is dit nog steeds het geval, alleen hanteert SAAMO een wat engere definitie. Niet alle lage

inkomens kennen energie-armoede. Aan de lokale partner (OCMW) wordt gevraagd om binnen deze groep zich vooral naar de mensen in energie-armoede te richten.

Eind 2024 heeft Vlaanderen twee afzonderlijke groepen gemaakt, namelijk doelgroep 4 (komt in aanmerking voor Energiescans, 48% van de Vlaamse gezinnen) en doelgroep 5 (komt in aanmerking voor de kortingsbon voor energiezuinige huishoudtoestellen). Deze laatste bevat gezinnen met de laagste inkomens en is meer de kernklant van SAAMO. Als kleinste deelgroep gaat dit nog steeds over 35% van de Vlaamse gezinnen. Het is een **duidelijk afgebakende en toch voldoende ruime klantengroep**. De afbakening en grootte maakt het voor BSH-Bosch haalbaar om het aanbod van Papillon te realiseren.

Deze doelgroep heeft een **groot potentieel**. BSH-Bosch heeft ooit berekeningen gemaakt over wat mogelijk zou zijn (namelijk 2000 toestellen per jaar). Maar elk toestel moet worden voorgefinancierd en logistieke activiteiten moeten kunnen volgen. **Stapsgewijs groeien** is voor alle partners de meest duurzame weg.

SAAMO wil graag een oplossing voor alle 135.000 gezinnen, maar Papillon hoeft dit niet persé alleen op te lossen. Bijvoorbeeld, vanuit het Vlaamse beleid droeg een kortingsbon (gelanceerd in vorige legislatuur), met een keuze uit een koelkast of een wasmachine, ook bij aan deze doelstelling.

Het aanbod: aantal en type toestellen

Binnen het aanbod van Papillon zijn er **vijf types van toestellen** om uit te kiezen: wasmachine, koelkast of koel-vriescombinatie, diepvries, droogkast en vaatwasser. In het begin van het project kon de klant kiezen uit meerdere varianten per type (bijvoorbeeld, zowel een wasmachine van zeven als acht kilogram, een koel-vriescombinatie met keuze uit de vriesfunctie onderaan of boven). Dit is bij de uitbreiding van het aanbod naar meerdere regio's vereenvoudigd, mede op vraag van BSH-Bosch. Hoe meer toestellen je aanbiedt, hoe groter de reserve moet zijn om het toestel snel te kunnen leveren.

Er zijn meerdere criteria die meespelen in het bepalen van het aantal en type toestellen. Zo moet het toestel geruime tijd voorradig zijn om een snelle levering te garanderen. Ook kijken ze naar de betaalbaarheid voor de klant, gecombineerd met efficiëntie. Het meest efficiënte toestel is niet betaalbaar voor het doelpubliek. Vroeger was een huurprijs lager dan 10€ de maatstaf, maar dit lukt niet altijd meer door de indexering.

Niet alles van het aanbod wordt evenveel gevraagd. Zo zullen sommige OCMW's een vaatwasser niet in het aanbod opnemen. De partner is het niet altijd eens dat een vaatwasser een ecologisch verantwoorde keuze is en dat deze waterbesparend kan zijn voor grotere gezinnen. Of men beschouwt dit soms als luxe.

Verdienmodel

Voor BSH-Bosch betekende het project een verruiming van de markt. Er zijn nieuwe klanten die BSH-Bosch anders niet zou bereiken. En de totale kosten kan je temperen doordat er een verdeler wegvalt in de keten tot aan die klant.

De doelstelling is om **minstens break-even** te halen. Het genereren van **winst** heeft daarentegen de voorkeur, om te voorkomen dat het project zou sneuvelen in minder goede financiële tijden. Toch is winst maximaliseren niet cruciaal. Bosch is geen beursgenoteerde onderneming en de filosofie is dus niet het uitkeren van winst aan aandeelhouders. De winst die er is, gaat naar de Bosch Stichting en deze investeert opnieuw in de samenleving. Er was altijd de bedoeling om iets terug te geven aan de samenleving, zo blijkt uit het DNA van de onderneming, en dat past bij de insteek van SAAMO.

Inkomsten en financiering

Voor de opvolging van het betalen van de huur bij de klant werd er gevraagd om met een **bestendige opdracht** te werken, zodat klanten dit niet zouden vergeten. Deze betalingen verliepen in het algemeen relatief vlot. Af en toe herinneringen sturen aan mensen was nodig. Enkelens betaalden een langere tijd niet of de bestendige opdracht stopte automatisch na een jaar. September bleek voor sommige gezinnen een moeilijke maand om tot betaling te komen. SAAMO hanteerde flexibiliteit en bleef communiceren om dit op te lossen (vb. inhalen, stukjes bijbetalen). Dit is volgens SAAMO een risico van een product-dienst combinatie. Mensen betalen maar in stukjes voor het gebruik. Je zou een waarborg vooraf kunnen vragen, en dit contractueel vastleggen om naar loonbeslag te gaan, maar dat deed SAAMO niet.

Het toestel kan worden **teruggevraagd**. Maar dit is een stok achter de deur die niet snel zal gebruikt worden, aangezien dit grote gevolgen heeft voor de mensen zelf. SAAMO heeft nog nooit gedwongen een toestel teruggehaald.

SAAMO staat garant voor de betalingen van het toestel naar BSH-Bosch toe. In de prijszetting zit naast het toestel ook **het risico op herstel** dat BSH-Bosch zou moeten doen over een periode van 10 jaar, inclusief de ophaalkost na die termijn.

SAAMO krijgt **financiering om aan maatschappelijk opbouwwerk** te doen, daarnaast zijn er bijkomende middelen via **projecten en via een mecenas** (gift). Een deel van deze middelen is beperkt in de tijd, wat een aandachtspunt is. Hoe BSH-Bosch het project rendabel krijgt, is voor SAAMO niet helemaal duidelijk, al verwacht men dat dit mee vervat zit in de prijszetting naar SAAMO.

De trekker van SAAMO is ervan overtuigd dat het project *“wel ergens zal vallen en de return zal komen”*. Tijdens zijn opleiding werd het voor hem duidelijk dat er voldoende middelen zijn in de wereld, maar dat je de **toegang tot dat geld moet vinden**. Je hebt een **netwerk** nodig, dat gelooft in hetgeen je doet. Dit netwerk kan zowel financieel als in natura bijdragen, denk bijvoorbeeld aan specifieke kennis die universiteiten met je kunnen delen.

Het actief zoeken naar externe subsidiebronnen is relevant, maar je mag daar ook niet teveel tijd aan spenderen.

Papillon **opent ook deuren** in Vlaanderen, nuttig voor de andere activiteiten van SAAMO. Dit maakt het voor SAAMO makkelijker om kosten gelinkt aan dit project mee te verantwoorden.

Hoe je een project zoals Papillon het best aanpakt, en welke organisatievorm het meest geschikt is, blijkt vanuit voortschrijdend inzicht. Het project is **niet zelfbedruipend**. De extra bronnen zijn nodig om het geheel te financieren. *“We passen in heel veel kramen”* (sociaal klimaat, rechtvaardige energietransitie, energie-efficiëntie, energie-armoede, circulaire economie). Dit is een voordeel, maar soms ook een nadeel, bijvoorbeeld wanneer *“het ene potje zegt dat het voor het andere potje is”*. Al laat men zich hier niet door ontmoedigen en behoudt SAAMO een positieve kijk.

3.4.2 Duurzaamheid

Een goede opvolging van het project, waarbij er **zekerheid van betaling en inkomsten** zijn zodat het model niet in elkaar stuikt, bouwt aan duurzaamheid. Het project moet in de eerste plaats (financieel) haalbaar zijn en blijven voor alle partijen. SAAMO vindt het belangrijk dat de service kan geleverd worden tegen een haalbare en aanvaardbare prijs voor zowel het gezin als de leverancier. Dit biedt een grotere kans dat het systeem op langere termijn kan blijven bestaan.

SAAMO wil de strijd tegen energie-armoede bij gezinnen meer aan de **oorzaak** en op een duurzame manier aangaan. Dankzij het project zijn er besparingen van energieverbruik bij de gezinnen op langere termijn. Energieverslindende toestellen zijn vervangen en genereren minder kosten. Dit is duurzamer dan rechtstreeks tussen te komen in de energiefactuur.

Men kiest ook voor ecologisch verantwoorde toestellen. Dit betekent niet dat men enkel voor A-label-toestellen zou gaan of a priori bepaalde toestellen zou uitsluiten, zoals een vaatwasser of grotere diepvriezer. Men probeert een **evenwicht** te vinden **tussen ecologische, sociale en financiële belangen**. Zo biedt men een zo energiezuinig mogelijk toestel aan, tegen een haalbare prijs. Het gamma zal eerder geen toestel met A- of B-label bevatten omdat de prijs hiervan voor de meeste gezinnen niet haalbaar is. Bovendien is het aangeboden toestel in de lager gekwalificeerde labels nog steeds een veel betere energiebesparende keuze in vergelijking met het huidige toestel. Een vaatwasser wenst de lokale partner, zoals een OCMW, niet altijd op te nemen in het aanbod naar het gezin toe, omdat men denkt dat dit een ecologisch minder verantwoorde keuze is. Dit is afhankelijk van de specifieke context en kan een groot verschil maken bijvoorbeeld voor de levenskwaliteit van een groot gezin.¹⁰ SAAMO biedt flexibiliteit aan het OCMW als lokale partner om hierin een keuze te maken, al zal ze de sociale meerwaarde ervan verdedigen.

¹⁰ Aanvullende info vanwege BSH-Bosch: Vaatwassers zijn meer ecologisch dan afwassen met de hand: een vaatwasser verbruikt per beurt ongeveer 10 liter water en 1 kWh aan energie. Een vergelijkbare hoeveelheid vaatwerk met de hand afwassen verbruikt meer dan 100 liter water en 2,3 kWh aan energie. Een droogkast is uitermate interessant voor iemand die de was niet buiten aan de lijn kan drogen. Een droogkast laat toe om het binnenshuis drogen te vermijden: zo wordt bespaard op de energiefactuur van de centrale verwarming, vermijdt men een te hoge vochtigheid binnenshuis en schimmelvorming.

De **naam Papillon is symboliek** voor duurzaamheid. Het is bedacht door de marketingdienst van Bosch en is passend omwille van verschillende redenen. Het is een naam die men Europees kan gebruiken. Het refereert aan circulariteit: een vlinder kent verschillende levensfasen, net zoals de toestellen. Circulaire economie gaat om materiaalgebruik: de rups van een zijdevlinder maakt zijde. Het bewust omgaan met materiaal is noodzakelijk voor de klimaattransitie. En de vlinder is een signaaldier bij klimaatverandering.

3.4.3 Samenwerking

Het project staat of valt met de kwaliteit van de samenwerking. Heldere communicatie, goede onderhandeling, duidelijke afspraken en consequente opvolging van het project zijn sturend en sturend. In beide organisaties is er een **trekker** van het project. Beide trekkers hebben **respect** voor elkaars meerwaarde en zijn zich ook bewust van **elkaars belangen**, die soms kunnen verschillen. Elke organisatie streeft een ietwat ander deeldoel na binnen eenzelfde project. Regelmatig de samenwerking zowel informeel als formeel afstemmen is nodig. Formeel worden afspraken vastgelegd via **contracten**.

De initiële gesprekspartners van SAAMO waren **banken** (KBC, Cera), die het derdebetalerssysteem zouden financieren, en daarnaast BSH-Bosch. In de zoektocht naar oplossingen zorgde een artikel over een gelijkaardig, maar mislukt project van **Bosch Nederland** initieel voor een contactname met Bosch Nederland en vervolgens met **BSH-Bosch in België**. De onderneming in Nederland bleek er nog niet helemaal klaar voor, maar was wel inspirerend voor het huidige project in België.

De contacten binnen BSH-Bosch breidden gaandeweg uit, maar zorgden niet direct voor een doorbraak of nauwe onderlinge samenwerking. Het was een zoektocht, waarbij SAAMO in de beginfase ook met **Whirlpool** rond de tafel zat.

De gesprekken verliepen telkens met alle potentiële partners in een open sfeer. Er is uiteindelijk **bewust gekozen** voor BSH-Bosch als keypartner, omdat de voorgestelde aanpak meer paste binnen de filosofie van SAAMO. En op persoonlijk vlak was er vanaf het begin een **goede match tussen de twee trekkers**: *“De eerste keer dat we elkaar spraken, dan wist ik, dat komt wel goed, want als mens klikt het ook.”*

De match tussen de trekkers, maar ook de **compatibiliteit** van beide organisaties zijn een solide basis voor de goede samenwerking in het project. De trekker binnen SAAMO volgde een negendaagse opleiding rond sociale innovatie-netwerkvorming (i.e. sociaal innovatoren netwerk over hoe ondernemingsprincipes gebruiken voor sociale problemen). Deze **opleiding gaf inspiratie** voor manieren van samenwerking. Een idee vanuit de opleiding betrof de samenwerkingsvorm **“co-creatie”**. Hierbij worden expertises, die sterk verschillen van elkaar, bijvoorbeeld zoals deze

van SAAMO en BSH-Bosch, samengebracht om een gezamenlijk doel te bereiken. *“Het voordeel van co-creatie? Wij hoeven geen ondernemer te worden en BSH-Bosch geen sociaal werker.”*

Een belangrijke voorwaarde in deze samenwerking is dat er voor de partners minstens een **win-win** is, liefst een triple win ($1+1=3$). SAAMO geeft aan dat het nodig is om vooraf na te denken wat de meerwaarde is voor zowel de eigen onderneming, als voor de partner waarmee je samenwerkt. Het samen bedenken hoe je tot die meerwaarde voor beide partners komt, het samen bouwen aan doelen, die een win-win zijn voor elk, is een belangrijke basis voor een duurzame samenwerking. *“Het moet iets van ons zijn, iets van hen, en ook iets van ons samen.”*

Het project vraagt ook **samenwerking met vele lokale partners**. Dit zijn hoofdzakelijk OCMW's verspreid over heel Vlaanderen. Soms functioneren ook intercommunales als facilitators om het systeem bekend te maken aan OCMW's. Bijvoorbeeld, in het Waasland is de lokale partner Het Energiehuis, die onderliggend met de OCMW's afspraken heeft. De mensen huren via het Energiehuis. Een onderafdeling van het OCMW, het Zorgbedrijf, dat vooral senioren als klanten heeft, is recent ook partner geworden.

Andere partners

BSH-Bosch organiseerde vanaf het begin zelf het **transport** voor het leveren van de toestellen, wat makkelijk is voor SAAMO. BSH-Bosch maakt reeks afspraken met deze transportpartner, SAAMO is hierin niet betrokken. Momenteel is er een wissel van transportpartner bezig. Het is een belangrijke partner want het aansluiten van het toestel is verplicht en inbegrepen bij de levering. Goed afspreken met de transportpartner is hierbij van belang en dit blijkt niet altijd evident.

SAAMO legt ook contacten met het **Vlaamse beleid**. In het verleden kon SAAMO al aantonen dat de kortingsbon niet voor iedereen relevant was, omdat het restbedrag nog te hoog lag voor sommige mensen. De kortingsbon is daarna aangepast. Het project Papillon was versterkend aan het vroegere Vlaamse beleid en droeg op die manier bijkomend bij om energie-armoede via andere systemen dan de kortingsbon aan te pakken.

Het Papillon project is niet alleen innovatief in België, maar ook inspirerend voor **andere landen in Europa**. Zo is er met steun van de Sociale InnovatieFabriek (SIF) contact gelegd met het Tsjechische Ministerie van Arbeid en Sociale Zaken (MoLSA), die gebaseerd op dit model een vergelijkbaar project aan het uitrollen zijn.¹¹

3.4.4 Werknemers

Bij SAAMO is het aantal werknemers, toegewezen aan het project, heel **beperkt**. Het gaat om de trekker en een extra medewerker. Ze zijn beiden van op de eerste rij betrokken en kunnen het **project mee sturen**.

¹¹ <https://www.socialeinnovatiefabriek.be/blog/internationaal-schalen-met-papillon>

Door de omvang van het project kan de trekker op dit moment nagenoeg geen huisbezoeken meer doen. De job van de trekker is qua **taken veranderd** en er zijn, sinds de start van het project, **minder doelgroep- en meer beleidscontacten**. Voor de medewerkers van SAAMO is dit passend bij hun bestaande job omdat die al beide componenten omvatte. *"Het is nog steeds opbouwwerk wat je doet, maar het is internationaler. Je bent een reizende opbouwwerker en er zijn meer contacten met bedrijven."*

Met BSH-Bosch was er, zeker in de beginfase, tussen de trekker en alle andere collega's een nauw contact. In de beginfase zetten ze elke stap in het proces zo veel mogelijk samen, wat voor een stevige basis in de samenwerking zorgde.

Voor de medewerkers is er een opleidingsaanbod van SAM vzw, maar dit is meer relevant voor de functie als opbouwwerker en minder voor de rol die medewerkers spelen binnen Papillon. Relevante ondersteuning is er wel vanwege de Sociale Innovatiefabriek (vb. netwerk, vorming, podium geven aan). Bij VLAIO zou men voor ondersteuning vaak uit de boot vallen omdat ze niet altijd als 'echte onderneming' in aanmerking zouden komen.

3.4.5 Kritische succesfactoren

De strategische partners, SAAMO met BSH-Bosch, en met de lokale partners, maken onderling met elkaar duidelijke afspraken. Er zijn formele overeenkomsten, die regelmatig heronderhandeld worden. **Goede afspraken maken goede vrienden.**

Ga niet lopen voor je kan stappen: lever een **haalbaar aanbod**, dan evalueer je, stuur je bij en stel je nieuwe doelen.

Je moet denken in de **win-win**, 'what's in it for them'. Wat heb ik eraan, wat heeft de klant eraan maar ook verder denken, wat heeft een niet voor de hand liggende partner hier aan?

De grootste tip is **volhouden**. Dankzij een contact in de opleiding kreeg de trekker het nodige vertrouwen. *"Je moet er zelf sterk in geloven, maar hebt ook iemand nodig die erin gelooft. Dat zorgt er mee voor dat je het ook zal volhouden."* Tussen de eerste stappen en het uitrollen van het project ligt bijna vier jaar. Je moet ook oplossingsgericht denken. Je komt gaandeweg iets tegen, waarvoor je op dat moment een oplossing moet vinden. Je moet het doel voor ogen houden (de haven, waar naartoe), maar de weg ernaartoe kan afwijken.

Een grote motivatie is wanneer gebruikers zelf een verschil opmerken en je het succes en de voordelen van het verhuren van de toestellen ziet. Vandaar het belang om aanwezig te zijn bij de huisbezoeken. Volg het **resultaat** kort op, zeker in het begin.

Papillon had te kampen met onverwachte hindernissen, zoals **logistieke problemen**. SAAMO was hier afhankelijk van Bosch en had hier zelf weinig vat op.

Beslissingen van de Vlaamse regering, bijvoorbeeld de aanpassing van het beleid van de kortingsbon, kunnen meteen een impact hebben. Dit is niet altijd negatief, maar je dient er wel de nodige tijd aan te spenderen.

Het **gebrek aan kennis of het gebrek aan budget** zijn geen belemmeringen maar eerder uitdagingen waarvoor je een oplossing kan vinden. Zaken waarop je zelf weinig invloed hebt daarentegen kunnen lastiger zijn (bijvoorbeeld, de prijszetting door Bosch) en beschouw je sneller als een hindernis.

De belangen tussen partners kunnen soms **tegenstrijdig** zijn, wat soms een belemmering kan zijn. Voor SAAMO is een zo laag mogelijke huurprijs voor het doelpubliek relevant, terwijl Bosch wat winst wil maken. Maar dit verhindert niet het meedenken met elkaar.

3.5 Papillon vanuit BSH-Bosch

BSH-Bosch lanceerde samen met SAAMO West-Vlaanderen het Papillon project, dat gezinnen in Vlaanderen, voor wie een aankoop niet haalbaar is, de mogelijkheid geeft om nieuwe energiezuinige huishoudtoestellen te huren. Onderstaande inzichten vanuit het perspectief van BSH-Bosch zijn samen te leggen met de getuigenis van SAAMO, om tot een vollediger beeld van dit innovatieve businessmodel te komen.

De Bosch-groep is internationaal gekend als technologie- en dienstenbedrijf. Het is een niet-beursgenoteerde onderneming met in totaal 95 miljard euro omzet en meer dan 400.000 werknemers. BSH (Bosch und Siemens Hausgeräte) Home Appliances nv maakt sinds 2015 integraal deel uit van deze groep en is in Europa een van de grootste fabrikanten van huishoudelijke toestellen. De activiteiten van BSH België zijn marketing, verkoop en diensten, inclusief projecten zoals Papillon. *“België is een klein land, hoge bevolkingsdichtheid, goede logistieke wegen. Hier kan je van alles uitproberen. Zo zijn er een heleboel projecten die ik hier heb gerealiseerd, die ondertussen geïntegreerd zijn in de dagelijkse business van BSH België, onder andere het Papillon-project.”* dixit Bruno Vermoesen, die onderstaande getuigenis geeft. Hij werkt ondertussen 30 jaar voor de hoofdzetel van BSH, gevestigd te München. Binnen de thema's wetgeving en milieu geeft hij, vooral vanuit een technische insteek, productgerelateerde wetgeving mee vorm, zowel op nationaal als Europees niveau.

3.5.1 Het innovatieve

Het Papillon project past binnen de **visie rond duurzaamheid** van BSH en de ruimere Bosch-groep. Er was bij BSH voordien al de behoefte om meer controle te krijgen over de hele levenscyclus van apparaten. BSH wilde naast B2B meer B2C (i.e. rechtstreeks aan de consument) verkopen en een relatie opbouwen met de eindgebruiker. *“Wie is er nu beter geplaatst dan de fabrikant van dat apparaat, om in te grijpen als er iets mee is, of als er iets mee moet gebeuren? En zo is dat idee bij mij gekomen.* Hun ideaalbeeld bestond erin **eigenaar te blijven van het apparaat** om zo in te grijpen op elk moment van de levenscyclus. *“Dus dan denk je aan huur- of leasingmodellen of ook pay-per-use modellen zoals dat noemt.”*

SAAMO kwam in contact met BSH met de **juiste persoon, op het juiste moment**. *“Op een bepaald moment kwam Stefan op mijn deur kloppen met de vraag of we apparaten wilden verhuren. En ik dacht van, de perfecte partner. Daar kwam nog eens die sociale dimensie bij, dat volledig binnen de filosofie van het bedrijf paste. En zo hebben we elkaar gevonden.”* Eerder had Stefan al contact gehad met de salesafdeling, maar de vraag was niet tot bij Bruno geraakt. Het is belangrijk om er

met voldoende mensen intern over te praten zodat het bij de juiste persoon terechtkomt en dat is niet evident in een grotere onderneming. *"Hij had er met mij toen niet over gesproken. Dat verwondert mij niet, ik heb niks met sales te maken. En toen is dat een beetje stilgevallen."*

Het project werd opgezet in 2018 via een **raamovereenkomst** tussen SAAMO en BSH, waarbij SAAMO het klantenaspect, meer de front-end van het businessmodel, voor zich neemt: het vinden van klanten, wie in aanmerking komt, welke apparaten het meest geschikt zijn, enz. BSH krijgt de bestelling binnen, laat de toestellen aanleveren vanuit Duitsland en zorgt voor levering en plaatsing bij de eindgebruiker door BSH. Verpakkingsmateriaal en oude toestellen nemen ze terug mee.

De klant kan het **toestel huren gedurende 10 jaar**. Gedurende deze tijd **ontzorgt BSH-Bosch de klant** en verleent ze ook onderhoud, herstellingen ter plaatse of voorziet ze in de verhuis naar een ander adres of naar een andere eindgebruiker. Na 10 jaar kan de klant kiezen om het toestel te laten ophalen en een nieuw toestel te huren, de huur te stoppen, of om het huidige toestel verder te huren tegen de helft van de prijs tot het toestel in panne valt. Na ophaling wordt door BSH-Bosch bekeken of ze het toestel kunnen refurbishen en opnieuw verhuren.

Het nog langer verhuren van het toestel dan de voorziene 10 jaar blijkt een duurzame oplossing. De refurbished toestellen zijn nog altijd energiezuinig. Ze hebben vaker een **veel langere levensduur dan verwacht** én de eindgebruiker moet geen duurder nieuw toestel huren of kopen.

"Moesten we dit 20 jaar geleden beslist hebben, dan was dat een domme beslissing. Toen was er nog heel veel evolutie in de energie-efficiëntie van de apparaten. Tegenwoordig niet meer. De stappen in energie-efficiëntie zijn nog maar heel klein. En het probleem is, elke kilowattuur die we kunnen uitsparen met nieuwe apparaten, vergt een enorme investering. Dus de meerkost wordt disproportioneel."

Het **energielabel** op het toestel is de referentie, maar de labels zijn veranderd; het **verschil tussen de categorieën is veel minder groot** geworden. Zo zullen BSH-Bosch en SAAMO eerder kiezen voor toestellen in D- of E-klasse (voornamelijk voor koelkasten). Zelfs **eventuele kortingen of subsidies vanuit de overheid volstaan niet** om de huurprijs voor heel wat klanten uit de doelgroep betaalbaar te houden. Ze staren zich niet blind op de labels, maar lossen het pragmatisch op en zoeken naar een balans. *"Zo'n A gaat natuurlijk wel minder energie verbruiken dan zo'n E. Maar als je dat op jaarbasis uitrekent, dan is dat maar een paar euro."*

BSH-Bosch paste het aanbod en manier van werken ook aan. Bij de start van het project spraken ze af om 100 toestellen te leveren. Uiteindelijk waren het er 129. Hiervan waren er 10 toestellen refurbished via de partner Electrosocie die ze verhuurden voor vijf jaar. Maar de aankoopprijs van dit toestel bleek niet veel lager dan wat een nieuw toestel voor BSH-Bosch kost. *"Die kost moet je doorrekenen aan de klant, en je krijgt niet uitgelegd aan de klant, dat die evenveel zou moeten betalen voor een refurbished als een nieuw toestel."* Het bleek **niet rendabel, dus boden ze het niet meer aan**.

Niet alle innovatieve projecten moeten **rendabel** zijn, **kostenneutraal** werken kan ook. Met een ander project "Reversed Logistics" bijvoorbeeld, ontvangt BSH-Bosch een vergoeding van Recupel die de operationele kosten drukt. Op die manier kunnen ze bijkomende diensten leveren aan klanten of partners zonder bijkomende kosten.

De Bosch-groep staat voor customer centricity en customer happiness. Het centraal stellen van de klanten staat voorop omdat zij de omzet genereren. Je moet bouwen aan een goede relatie met de klant, dan gaat die trouw zijn.

De evolutie naar B2C verkopen is recent en nog maar op kleine schaal. BSH-Bosch levert vooral toestellen aan verdelers zoals Vandenborre, Krefel en andere elektro- en keukenhandelaars. Rechtstreekse verkoop aan eindgebruikers is maar een klein segment. Het **verhuren van toestellen is helemaal nieuw** voor de onderneming. Met Papillon richten ze zich ook naar een **nieuwe klantengroep, mensen die leven in energiearmoede**. Dit is een groep van consumenten die het zeer moeilijk heeft om zich een nieuw huishoudtoestel aan te schaffen, laat staan dat ze opteren voor een toestel van Bosch, wat meer dan waarschijnlijk buiten hun budget ligt. Dus, met het aanbieden van dit huursysteem aan deze specifieke doelgroep **concurrereet BSH-Bosch niet met hun bestaande distributiepartners**. De financiële situatie van mensen kan veranderen. Mensen die zich eerder in een precare situatie bevonden maar daarbij genoten van een Bosch-toestel onder het Papillon project, opteren bij de aanschaf van een nieuw toestel ook sneller voor Bosch.

Naast Papillon zijn er nog andere initiatieven rond duurzaamheid binnen de groep. In 2016 startten ze met de spin-off WeWash in Europa, waarbij ze deelwasmachines en -droogkasten plaatsen waar meerdere gezinnen samenleven, in rusthuizen, hostels enz. Betalen gebeurt volgens het pay-per-use principe (per was-/droogbeurt). In Nederland startte een vergelijkbaar project zoals Papillon, genaamd Blue Movement, ondertussen ook uitgerold in Duitsland. Hier werken ze met leasing, toegankelijk voor iedereen met een te kiezen gebruiksduur van drie maanden tot zes jaar. Onder andere klanten die regelmatig verhuizen vinden deze formule interessant.

Deze initiatieven worden op een verschillende manier beheerd door BSH-Bosch. Bij WeWash is er gekozen voor een spin-off om los te komen van de **complexe IT-systemen** van de BSH-groep. Het beheren van WeWash betekende heel veel manueel werk, net zoals dat voor Papillon nu is. Ondertussen heeft BSH-Bosch geïnvesteerd in een (software)systeem voor WeWash dat afstemming heeft met dat van de groep. Papillon heeft dit nog niet, alhoewel het project zeer gewaardeerd wordt. *“Dus wij moeten onze plan trekken. We moeten hier een beetje roeien met de riemen die we hebben. Een stukje gaat in het IT systeem van de groep, een stukje in Excel.”*

Onder andere door deze meer **manuele manier van werken** lukt het niet om de aantallen van verhuurde toestellen en dus ook het aantal klanten van Papillon sterk te verhogen. De **groei moet voldoende traag gaan om het beheersbaar te houden**. Het niet kunnen implementeren van een geschikt (IT) systeem - door de hoge kosten die daarmee gepaard gaan die wegen op de rendabiliteit - is een belemmering in innovatie. Pragmatisme, flexibiliteit en reactiviteit om in te spelen op een snel veranderende markt is soms moeilijker voor grotere bedrijven. *“De IT bepaalt wat het bedrijf moet doen, in plaats van dat het bedrijf bepaalt wat het bedrijf moet doen, hoorde ik eens op een opleiding, en ja, dat is waar.”* Een suggestie is om **huidige systemen in vraag te stellen**, ook als ze goed werken, en na te gaan welke aanpassingen de komende vijf jaar nodig zijn, rekening houdende met interne en externe processen, stakeholders en initiatieven. Een externe partner kan hierbij ondersteunen.

Dankzij de jarenlange ervaring van Bruno was er **voldoende credibiliteit en vertrouwen** om in nieuwe ideeën mee te gaan. Daarnaast kon Bruno terugvallen op een heel **uitgebreid netwerk**, zowel intern binnen BSH als extern. Het initiatief paste in de **filosofie van de onderneming**,

maar dat is niet genoeg. *“Als je nieuwe dingen wilt realiseren, moet je sponsors zoeken, mensen die je ondersteunen. Je moet doorzetten, niet te rap opgeven, goede argumenten vinden voor hetgeen je wilt doen en dan overtuigingskracht hebben. Dan zijn mensen ook bereid, oké, we doen het ernaast, we gaan het proberen.”* Bij BSH zijn er al vele initiatieven opgestart die nadien een succes bleken. Bijna 20 jaar geleden startten ze met het project ‘Reversed Logistics’ waarbij ze afgedankte apparaten ophalen bij hun dealers, die zij bij hun klanten hadden meegenomen. Voordelen waren dat ze hiermee de klant-dealer een dienst bewijzen, de logistiek optimaliseren en bijdragen tot verminderde CO2-uitstoot en files. *“In het begin verklaarden ze me voor zot, maar als ik nu zeg we gaan daarmee stoppen, dan zeggen ze nee, nee, nee.”* Het zijn vaak niet de grootste inkomsten, maar ook niet de grootste kosten.

Voor BSH-Bosch moet Papillon **omzet genereren**. Er is winst **nodig om te kunnen investeren**, bijvoorbeeld om de kwaliteit van apparaten te verbeteren en om een goede service aan klanten te garanderen. De financiële winsten van het Papillonproject zijn beperkt, maar ze zijn wel nodig. BSH-Bosch rekent een prijs per toestel aan aan SAAMO, waarin ook de dienstverlening zit vervat, zoals een eventuele herstelling, het verhuizen of ophalen van het toestel. Voor de prijszetting zijn er vooraf **inschattingen en realistische risicoanalyses** gedaan. Recent deden ze een nacalculatie op alle geïnstalleerde apparaten en berekenden ze de opbrengst of het verlies per toestel. Ze maken één factuur op aan SAAMO voor alle apparaten die actief geweest zijn, op het einde van het jaar. Welke prijs SAAMO aan de eindgebruiker vraagt, daar komt BSH niet in tussen. Er is geen financiële relatie met deze klant, alleen met SAAMO en dat is comfortabel, dat geeft zekerheid. Ze noemen het **B2B2C**.

3.5.2 Duurzaamheid

Duurzaamheid zit in het DNA van BSH en dit op verschillende vlakken (sociaal, milieugerelateerd). De Bosch-groep is voor 94% in handen van een Stichting, die **middelen investeert in sociale projecten**. Dit is een initiatief van de initiële eigenaar Robert Bosch, die via erfenis regelde dat dividenden naar de Stichting vloeien. Het Papillon project past binnen die visie.

In alle levensfasen van een product wordt er rekening gehouden met het **milieuaspect**, vanaf nadenken over een nieuw product, over het gebruik door de eindklant, tot wanneer het product wordt afgedankt.

Er zijn minimumvereisten vanuit **wetgeving**, maar BSH probeert die te **overstijgen**. Producten moeten makkelijk zijn in onderhoud, lang meegaan, makkelijk te herstellen, recyclen en refurbishen. *“Dat zijn apparaten uit de BSH groep, Bosch, Siemens, maar ook van Miele en Electrolux, de drie groepen waar kringwinkels zeer graag apparaten ziet van komen. Waarom? Omdat ze gemakkelijk te herstellen zijn; er zijn onderdelen en er is voldoende beschikbare informatie.”*

Bruno is sterk betrokken in **netwerken over circulaire economie**. Hij is zeven jaar voorzitter van de raad van bestuur bij Recupel en bestuurslid bij zowel het Nederlandse Wecycle als het Franse Ecosystem. Hij is van mening dat circulaire economie zonder sociale economie niet mogelijk is. *“Er moet veel meer gewerkt worden aan partnerships tussen de reguliere industrie zoals wij en de sociale economie. Bijvoorbeeld als wij zelf een toestel zouden moeten refurbishen, dan is dat veel te duur. De sociale economie kan dat wel. En tegelijkertijd geef je mensen werk, je leert mensen een vak, je geeft hen de mogelijkheid om door te stromen.”* BSH gelooft sterk in dit type partnerschap om een

werking te verduurzamen. Vele bedrijven zouden daar schrik voor hebben, maar je moet zoeken naar wat haalbaar is voor elke partij. Zo kan BSH medewerkers van Electrosocie ondersteunen qua opleiding, hen werk geven door defecte en te reinigen toestellen aan te leveren. In een beschermde omgeving en met de juiste materialen repareren ze het toestel even goed als een techniek van BSH. Maar hen laten doorstromen naar de reguliere economie bleek niet te werken in de praktijk. Een techniek moet bij de klant zeer zelfstandig kunnen werken. Je hebt niet alleen technische skills nodig, maar ook sociale. Je moet taalvaardig zijn, discipline en skills combineren en dat bleek niet zo evident.

3.5.3 Samenwerking

BSH-Bosch en SAAMO organiseren via kwartaalmeetings **structureel overleg** met elkaar. Daarnaast is er **ad hoc nauw contact**. Zowel Stefan als Bruno zijn de trekkers binnen hun organisatie, maar hebben een aantal collega's die het project operationeel mee uitrollen.

SAAMO en BSH hebben een **verschillende bedrijfscultuur en zijn anders georganiseerd**. De werking van de strikt georganiseerde grote Bosch-groep **conflicteert** soms met de ideeën van SAAMO of met de oplossingen die ze samen bedenken. Maar beide trekkers zijn **pragmatisch** ingesteld. Ze passen hun idee of afspraken aan wanneer nodig en maken veel gebruik van voortschrijdend inzicht. *"We zijn al heel vaak van gedacht veranderd. We hebben bepaalde keuzes gemaakt en bepaalde beslissingen genomen, maar die bleken toch niet optimaal. En dan passen we dat gewoon aan."*

De samenwerking en dynamiek tussen de twee trekkers wordt omschreven als zeer aangenaam en iets waar ze heel tevreden over zijn. Ze zijn een **goede match**, ook al komen ze uit twee verschillende werelden. Gemeenschappelijk is het constructief zijn, het zoeken naar oplossingen, het altijd beter willen doen. Ze staan er beiden **positief** in. Ze **geloven** in het project, ieder vanuit zijn motivatie. Er is veel **vertrouwen in elkaar** dat door het samen werken en groeien alleen maar bevestigd en versterkt wordt. *"Wat we zeggen dat we doen, dat doen we ook."*

Beide partners zijn **transparant** naar elkaar. Zo is het duidelijk voor SAAMO dat Bosch winst moet kunnen maken via Papillon, ook al is die winst beperkt. Indien dit op een bepaald moment niet meer zo zou zijn, kan de samenwerking in het gedrang komen.

De levering van de toestellen gebeurde initieel door BSH-Bosch zelf. Men was hierover tevreden, maar de Bosch-groep besliste, omwille van kostenefficiëntie, om alle **logistieke activiteiten uit te besteden** aan eenzelfde externe partner. Dit zorgde voor wat **problemen bij de installaties** bij de klanten van Papillon. Ondertussen is dit verbeterd, maar bij de terugnames van de toestellen loopt het nog vaak mis (vb. ze zijn toestellen kwijt), ondanks het beschrijven van processen en andere inspanningen. De groep zoekt momenteel naar een nieuwe oplossing voor de levering van B2C (vb. nieuwe partner of terug intern doen), waarbij Papillon slechts een deelactiviteit is. In een grote groep zoals BSH is er **rekening te houden** met alle andere activiteiten, de opgebouwde structurele processen, systemen en formele afspraken. Het project Papillon is mee afhankelijk hiervan. *"Ik ben er voorstander van om dat zelf te doen, maar goed, zij moeten beslissen, ik kan me daar niet mee moeien."*

3.5.4 Werknemers

Bij BSH-Bosch zijn er een aantal interne medewerkers die het project operationeel mee opvolgen. Zij hebben zich **vrijwillig kandidaat gesteld** om hieraan mee te werken. In het begin moet je het goed intern kunnen verkopen en hopen dat het aanslaat. Ondertussen gelooft iedereen in het project en zien ze de meerwaarde. *“Dan gaat het niet over de financiële meerwaarde, maar echt over de sociale dimensie van het project. En dat heeft iedereen gewoon over de streep getrokken.”*

Er is **geen bijkomende capaciteit** in het team gekomen, er is geen formele verwijzing naar de activiteiten in de taakomschrijving van medewerkers, maar de manager heeft wel toestemming gegeven om aan dit project te werken. *“Het is erbij gekomen. Het is nog behapbaar voor de mensen, omdat het langzaam groeit.”*

De opleidingsmogelijkheden voor medewerkers en andere ondersteuningsvormen vanuit de sector zijn gekend. BSH-Bosch is aangesloten bij Agoria en Techlink. Vooral vanuit Agoria zijn ze uitvoerig geïnformeerd over de mogelijkheid tot (financiële) ondersteuning. Momenteel maakt BSH daar echter geen gebruik van.

3.5.5 Kritische succesfactoren

Je moet het project kunnen verkopen en dan heb je **goede argumenten** nodig. Je kan het vasthouden aan de missie en visie van het organisatie en het zo meer zichtbaar maken. Probeer te bewijzen wat de **bijdrage** is van het project bijvoorbeeld rond circulariteit, dus los van de winst. Daarnaast denk je na over **rendabiliteit**. BSH is een onderneming dat winst moet maken; het is geen sociale onderneming. Je kan vanuit idealisme er bewust voor kiezen om enkel percentpunten te verliezen, maar dat kan ten nadele zijn van andere afdelingen die de winst moeten ophoesten.

Ga drie aspecten na: **milieu (klimaataspecten), economie (winst maken) en de sociale dimensie**. Zijn die positief? Dan volhard je. Een partnerschap met een externe in de reguliere of sociale economie lijkt initieel misschien niet nodig omdat je het zelf kan oplossen. Maar de rendabiliteit kan dan in het gedrang komen.

Vind sponsors en **zoek mensen die je steunen**, zo hoog mogelijk in de hiërarchie van de onderneming. Geloof er zelf in. Maak mensen enthousiast rondom je, naar boven toe en naar beneden. Door **vele vragen aan anderen te stellen** over hoe je het idee verder kan concretiseren, wek je interesse en groeit betrokkenheid. In een grotere onderneming is het een uitdaging om het management te laten afwijken van de basisactiviteiten. *“Die nemen de beslissing en zeggen op het einde wat we wel of niet gaan doen. Het management zegt tegen elk nieuw idee nee. Je weet dat op voorhand, dus je moet overtuigen.”* Laat je hier niet door ontmoedigen, maar werk verder en benader hen individueel. Laat hen mee zoeken naar oplossingen om het idee toch mogelijk te maken. Bereid je goed voor (vb. berekeningen), maar check en challenge de tegenargumenten. Neem niet zomaar iets aan (vb. kostprijs van de innovatie). Dit **hele proces vraagt tijd**. *“Twee jaar masseren, vechten, argumenten verzamelen, mensen overtuigen, sponsors zoeken, mensen zoeken die met u meegaan en zeggen van dat moeten we echt doen.”*

Een belemmering voor innovatie kan het gebrek aan interne processen zijn, die je voor de activiteiten wil opzetten. Zo zijn er voor Papillon nieuwe processen uitgetekend. Het bestaande IT

systeem van BHS bleek niet geschikt en daar zorgden ze voor een **workaround** (i.e. manuele verwerking in Excel).

Vanuit de overheid was er veel interesse in het Papillon project. Financiële ondersteuning was er voor de eindgebruiker, die zijn steeds via SAAMO gelopen. *“We zijn daar ook geen vragende partij voor. Het is belangrijk dat die mensen van die funding kunnen genieten.”* Soms had het wel impact op bepaalde afspraken zoals rond de prijszetting van de toestellen, maar het is niet belemmerend of stimulerend voor de samenwerking.

4. Over de cases heen

Vijf ondernemingen zijn geselecteerd om te getuigen over hun innovatief businessmodel. Ze werkten dit uit vanuit duurzaamheidsaspecten en ze gaan allen lokale partnerschappen aan. Over alle cases heen zijn er een aantal gelijkenissen en verschillen.

4.1 Het innovatieve

Alle ondernemingen ontwikkelden een **innovatief aanbod**, een product of dienst, dat van bij de start innovatief was voor de binnenlandse markt. Het zijn **“creators”** of **“early adopters”**, voortrekkers van de innovatie in België en soms ook internationaal. Bijvoorbeeld:

- SAAMO West-Vlaanderen en BSH-Bosch verhuren via hun Papillon project huishoudtoestellen aan gezinnen voor wie een aankoop niet haalbaar is.
- Villa Clementina biedt inclusieve kinderopvang aan waarbij kinderen zowel zonder als met kleine en grote zorgnoden binnen eenzelfde opvanggroep terecht kunnen.
- Fruitsnacks levert fruitpakketten aan ondernemingen en organisaties, met fruit uit de eigen boomgaard en zo veel mogelijk ander lokaal seizoensfruit.
- Bij Brouwland kan de hobbybrouwer en kleine professionele brouwer terecht voor kleinschalige automatische bierbrouwketels.

Voor sommige ondernemingen (SAAMO, BSH-Bosch en Brouwland) betekent het innovatieve businessmodel het **aanpassen of toevoegen** van een aantal bestaande bouwstenen. Voor andere (Villa Clementina en Fruitsnacks) zijn zo goed als **alle bouwstenen nieuw**. Bijvoorbeeld:

- SAAMO kan terugvallen op bestaande klantengroepen, -relaties en strategische partners zoals OCMW's.
- BSH-Bosch heeft de mensen, middelen, kernactiviteiten en strategische (logistieke) partners om de huishoudtoestellen te fabriceren en te leveren tot bij de klant.
- Brouwland kan deels terugvallen op bestaande verdelers, bijvoorbeeld om onderdelen bij de klant te krijgen. Hobbyisten en kleine professionele brouwerijen blijven belangrijke

klantengroepen. Ze versterken de bestaande relaties en benaderen hen meer rechtstreeks met een vernieuwd aanbod.

- Voor Fruitsnacks is de activiteit van het fruit telen en sorteren niet vreemd, maar andere kernactiviteiten (manden vullen, verpakken, verdelen) en nagenoeg alle andere bouwstenen zijn nieuw.
- Villa Clementina is ontstaan door het samenbrengen van een aantal mensen en middelen: drie directieleden met kennis, goesting en een netwerk, en een gebouw dat men wou inzetten voor een sociaal doel. Er waren vooraf ook al (medische) klantenrelaties met een deel van de klantengroep (kinderen met een zorgnood en hun ouders). Nagenoeg alle andere bouwstenen zijn nieuw opgezet.

Het ontwikkelen van een innovatief aanbod blijkt geen doel op zich. De aanleiding is bijna altijd een **specifieke nood of behoefte** bij de ondernemer zelf en bij de klanten. Ze zoeken een oplossing voor een probleem waarvoor er niet direct een pasklaar antwoord is. Het zoeken ernaar verloopt niet in rechte lijn of via een vooraf uitgestippeld pad. Bijvoorbeeld:

- Bij Fruitsnacks levert de verkoop van het eigen fruit op de veiling te weinig op en was er te veel onzekerheid.
- Bij BSH-Bosch willen ze meer controle over het toestel binnen de hele keten houden en naast B2B ook B2C werken. Papillon (B2B2C) is een stap in die richting. Voor SAAMO is er de nood om energiearmoede structureler te bestrijden bij hun klanten door energieverstinkende toestellen te vervangen door nieuwe.
- Twee van de drie oprichters van Villa Clementina voeren dagelijks slechtnieuwsgesprekken met ouders over de zorgnoden van hun kind. De derde oprichter heeft de behoefte om te kunnen bijdragen aan een sociaal doel. Met de opvang van kinderen met zorgnoden willen ze in hun regio tijd kopen voor ouders om het nieuws te verwerken en een alternatief aanbieden voor lange busritten of opvang in een voorziening.
- Bij Brouwland is er de nood om met een eigen bierbrouwmodel op de markt te komen, aangezien klanten meer online en rechtstreeks bij de fabrikant bestellen en om daarnaast het brede aanbod af te slanken.

Klantengroepen en -relaties

Fruitsnacks richt zich naar een nieuw onbekend klantensegment (bedrijven) en bouwt nieuwe klantenrelaties op. BSH-Bosch en Brouwland behouden dezelfde klant-eindgebruiker maar willen een rechtstreekse relatie vormgeven. Bij SAAMO (financieel kwetsbare gezinnen) en Villa Clementina (ouders en kinderen met zorgnoden) bouwen ze verder op een door hun gekende klantengroep en -relatie.

Kanalen

Bijna alle cases zijn gericht op groei en gebruiken nieuwe of bijkomende kanalen om hun klanten te bereiken. Bijvoorbeeld:

- Bij Fruitsnacks behouden ze een directe lijn met de klant doorheen verschillende processen. Ze bellen potentiële klanten op ('koud' bellen) en er is een website met informatie. Via hun klantenservice versterken ze het contact. De levering houden ze het liefst in eigen handen, en doen ze rechtstreeks aan de klant.
- BSH-Bosch laat het eerste klantencontact over aan SAAMO, maar voorziet wel in een rechtstreeks contact bij onderhoud van het toestel. Voor het leveren en ophalen van het toestel vallen ze terug op bestaande, in de toekomst eventueel nieuwe, onderaannemers. SAAMO bereikt de klant via bestaande kanalen, vaak OCMW's, die zelf huurovereenkomsten kunnen afsluiten en voor wie ze een bijkomend platform met eigen login hebben geïnstalleerd voor het direct bestellen van toestellen. Tijdens de testfase van het project was SAAMO fysiek aanwezig bij de installatie van een toestel, maar dit is niet meer haalbaar.
- Villa Clementina bereikt nieuwe ouders via de kanalen van Kind en Gezin of door mond-aan-mond reclame in de regio.
- Brouwland evolueert van multi- naar optichannel. Ze bereiken klanten zowel via distributiepartners (lokale winkels) als rechtstreeks (website). Ze hebben een fysieke winkel, waar modellen, onderdelen en aanverwante producten uitgestald en te koop staan.

Kernactiviteiten, -middelen en mensen

De kernactiviteiten, -middelen en mensen zijn in heel wat ondernemingen veranderd. Een voor de onderneming totaal ander en in dit geval ook voor de markt innovatief aanbod maakt dat ze nieuwe processen en activiteiten moeten opzetten, vaak zelf ontwikkelen of sterk uitbreiden. Bijvoorbeeld:

- Nieuw bij Fruitsnacks zijn de activiteiten van verpakken en logistiek. Seizoensarbeiders sorteren fruit via een lopende band en ze vullen pakketten. Er zijn medewerkers in sales, marketing en ondersteunende diensten en chauffeurs brengen de pakketten tot bij de klant.
- De verhuur van huishoudtoestellen aan gezinnen betekende voor SAAMO een radicale vernieuwing van de manier waarop ze armoedebestrijding zouden aanpakken. Via samenwerking zochten ze naar de nodige middelen en mensen om dit mogelijk te maken.
- Bij BSH-Bosch is het verhuurmodel aan de eindgebruiker nieuw, maar de core, namelijk het maken en leveren van huishoudtoestellen en onderhoud, bleef behouden.
- Bij Villa Clementina vangt een nieuw samengesteld multi-disciplinair team kinderen met en zonder zorgnoden op en stemmen ze de activiteiten en (hulp)middelen af op de specifieke behoeften van het kind. Ze hebben een uitgebreide vrijwilligerswerking op poten gezet en blijven vernieuwen in activiteiten (uitbouwen opleidingscentrum).

- Brouwland start met de verkoop van een eigen, kleine, automatische brouwketel in plaats van enkel doorverkoop. Dit vraagt meer en andere knowhow (hard- en software ketel, webshop).

Strategische partners

De ondernemers gaan veelal op zoek naar nieuwe strategische partners. Bijvoorbeeld:

- SAAMO en BSH-Bosch zijn dit in het Papillon project voor elkaar. Ze vallen ook terug op bestaande partnerschappen, lokaal dicht bij de klant (OCMW) bij SAAMO en voor logistieke doeleinden bij Bosch.
- Bij Villa Clementina zijn dat partners uit de zorgsector zoals Kind en Gezin, en alle zorg- en begeleidingsdiensten aan kinderen, maar ook bedrijven uit de profitsector.
- Brouwland gaat een strategische samenwerking aan met een softwarebedrijf voor de programmatie van de ketels en onderhandelt met de fabrikant die de ketel voor hen maakt.
- Fruitsnacks zoekt naar samenwerking met lokale fruittelers om hun concept ook in het buitenland te kunnen uitbouwen.

De zoektocht naar de juiste partners is vaak moeizaam. Netwerken, het idee blijven delen met anderen, brugfiguren inzetten, waarden en normen afstemmen, tot transparante duidelijke afspraken komen en 'zoeken tot je vindt' is de boodschap.

Inkomsten en kosten

De ondernemers houden inkomsten en kosten zorgvuldig bij. Proactief zoeken ze naar het genereren van bijkomende inkomstentromen door kleine aanpassingen en uitbreiding van het aanbod. Ze doen aan 'omdenken' en zetten een probleem om in een troef. Zo genereren ze bijkomende inkomstenstromen. Bijvoorbeeld:

- Naast hun grotere inkomstenstromen, maakt Fruitsnacks ook sap van moeilijk verkoopbaar fruit en verwerkt kleine appels en peren in schoolpakketten (voor de kleine kinderhanden).
- Brouwland zet AI als commercieel hulpmiddel in op haar webshop om klanten suggesties te geven wat ze nog meer kunnen aankopen.
- Villa Clementina inspireert anderen op zo een manier dat ze regelmatig voorstellen krijgt om bepaalde producten (vb. wijn, confituur) met het logo van de Villa erop te produceren en helpen verkopen.

De ondernemers berekenen steeds de kosten vooraf, maar vinden het belangrijk hierop een goed zicht te blijven houden. Over voldoende financiële middelen beschikken (cash flow) is van belang om lopende kosten te betalen en nieuwe investeringen te kunnen doen. Bijvoorbeeld, SAAMO volgt de betalingen goed op om maximaal zekerheid van betaling te hebben, zo niet stuikt het model in elkaar.

Het **rendabel houden of kostenneutraal** werken van de business, eigen aan iedere (sociale) onderneming, is cruciaal. Bij Fruitsnacks en Brouwland dienen de activiteiten voldoende rendabel te zijn. Bij de anderen is minimum kostenneutraal werken noodzakelijk. SAAMO genereert via Papillon geen bijkomende inkomsten, maar kan relatief kostenneutraal een bijkomende dienst leveren. BSH-Bosch wil een minimum aan winst genereren, om dit initiatief binnen de groep te kunnen blijven verantwoorden. De inkomsten van Villa Clementina bestaan uit zowel bijdragen van ouders, van bedrijven, als subsidies en opbrengsten van activiteiten en verkoop.

Ze zoeken proactief naar opportuniteiten en mogelijkheden om inkomsten te genereren, maar laten zich eerder niet leiden door snelle winsten. De activiteit moet passen binnen de strategie, langetermijnvisie en waarden en normen van de onderneming. Duurzame groei en langetermijn overleven is een prioriteit. Ze lijken te beschikken over 'geduldig kapitaal', een waardevol kenmerk dat vaker voorkomt bij familiebedrijven.¹² Fruitsnacks en Brouwland zijn vanuit de familie opgericht, met familiaal kapitaal. En familiale investeringen zijn ook terug te vinden bij Villa Clementina (ouderlijk huis als opvanglocatie, familielid als directielid) en BSH-Bosch (oprichting stichting).

Strategie en businessmodelinnovatie

Businessmodelinnovatie lijkt hand in hand te gaan met de lange termijn doelen, de strategie en waarden en normen van de onderneming. Deze onderwerpen kwamen telkens spontaan ter sprake bij het doorvragen op de topics. Ze zijn vaak de verklaring **hoe** elementen van het businessmodel op een bepaalde manier vorm kregen.

Strategische besprekingen over de doelen en de weg die is ingeslagen, het alert blijven bij veranderingen van de markt en voldoende snel hierop reageren blijven relevant, ook na de opstart van een innovatief businessmodel. Bijvoorbeeld:

- Fruitsnacks toetst nieuwe ideeën steeds aan de lange termijn strategie en de waarden (vb. notenpakketten aanbieden). Ze hebben een strategisch plan voor de komende vijf jaar, met elk half jaar een tussentijdse bespreking.
- Ook Villa Clementina werkt met een vijfjarenplan, met formulering van mijlpalen en stappenplannen en nauwe opvolging. Op regelmatige basis organiseren zij 'brainstormweekends'.
- SAAMO en BSH-Bosch hebben, naast het dagdagelijkse operationele contact, zeer regelmatig formeel overleg ingepland. Ze bouwen elk aan hun eigen doelen, maar wel samen binnen het project van Papillon. Ze versterken elkaar op die domeinen waar de andere minder expertise in heeft en werken zeer complementair.

¹² Een definitie, de voor- en nadelen van 'geduldig kapitaal' in familieondernemingen zijn terug te vinden in literatuur: zie o.a. Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), 339-358.

- Brouwland adviseert strategische besprekingen per kwartaal en heeft een Raad van Advies geïnstalleerd.

4.2 Duurzaamheid

Ook al waren de cases hierop geselecteerd, de gesprekken maakten duidelijk dat de getuigen **alle pijlers van duurzaamheid** (economisch, sociaal, ecologisch) uitdragen. Economische duurzaamheid is hierbij een 'conditio sine qua non'. Rendabiliteit of minstens kostenneutraal werken is een voorwaarde om in de toekomst te overleven én om investeringen te kunnen doen in de andere duurzaamheidspijlers.

Duurzaamheid, met al haar aspecten, is een evidentie voor de getuigen en zit **in het DNA van de ondernemer én de onderneming**. Je moet respect hebben voor het milieu, voor de materialen en de interne en externe omgeving. Bijvoorbeeld:

- Villa Clementina sprak over 'menselijkheid' en bouwt mee aan meer diversiteit en inclusie in de kinderopvang, in de bedrijven en de ruimere maatschappij.
- BSH-Bosch en Brouwland hebben samenwerking met de sociale economie, waarbij ze een deel van hun activiteiten uitbesteden. Villa Clementina voorziet in de begeleiding van vrijwilligers met zorgnoden.
- Fruitsnacks voorziet hoofdzakelijk seizoensfruit in haar pakketten en zal zo veel mogelijk samenwerken met lokale partners om het aanbod uit te werken. Internationaal zetten ze samenwerking op met lokale boeren om de keten kort te houden. Ze investeren in groene energie, maar ook in innovatievere systemen (besproeiing tijdens de winter) waarbij de terugverdiensijd nog onduidelijk is. Ze steunen heel wat goede doelen. Door klanten te informeren en sensibiliseren over de fruitteelt en alle bijhorende activiteiten trachten ze meer respect voor de sector, het product en het beroep te bekomen. Ze willen goed zorg dragen voor de seizoensarbeiders en dit draagt bij tot een overaanbod aan medewerkers om het werk gedaan te krijgen. Ruimte en tijd over hebben geeft meer flexibiliteit en kansen op groei voor alle partijen.
- Het Papillon project van SAAMO en BSH-Bosch zet in op energie-armoede en vervangt energievervlindende toestellen. Milieugerichte, circulaire en sociale doelen zijn hier verenigd.

Niet elke duurzaamheidspijler is **altijd even belangrijk**. Soms weegt een specifieke pijler (vb. het sociale) telkens door ten aanzien van de andere, en soms is dit tijdelijk, omwille van gebrek aan financiële middelen. Bijvoorbeeld:

- Bij SAAMO en Villa Clementina streven ze ecologische doelen na, maar weegt het sociale doel meer door in beslissingen. Zo biedt SAAMO samen met BSH-Bosch via het Papillon-project toestellen aan zoals droogkasten en vaatwassers aan, omdat dit tegemoetkomt aan de sociale noden van bepaalde gezinnen en vanuit de specifieke context nog steeds een goede ecologische keuze blijkt.

- Bij Brouwland, BSH-Bosch en Fruitsnacks werken ze vooral aan de langetermijnrelatie met de potentiële klant, om een zo kwaliteitsvol mogelijk product en dienstverlening en lange levensduur aan te bieden, bijvoorbeeld onderdelen beschikbaar stellen, onderhoud leveren, refurbishen, educeren en informeren.
- De Bosch-groep is voor 94% in handen van een Stichting, die middelen investeert in sociale projecten.
- Fruitsnacks en Villa Clementina betrekken zeer actief de directe, lokale omgeving rondom hun activiteiten om samenwerkingen op te zetten en om 'terug te geven' aan de maatschappij.
- Brouwland heeft een aantal investeringen in duurzame doelen op een wat lager pitje moeten zetten, omwille van minder beschikbare middelen daarvoor. Ze vinden het belangrijk om deze investeringen tijdig terug op te pikken.

4.3 Samenwerking

De samenwerking met strategische partners lukt alleen maar wanneer alle partijen op dezelfde golflengte zitten. Bij de zoektocht naar partners tast men af of de **waarden en normen voldoende overeenkomen**. Een open communicatie over wat het doel en de winst is, zowel voor zichzelf als voor de andere partij, is van belang. Bijvoorbeeld:

- Bij SAAMO en Bosch zijn ze zich zeer bewust van elkaars belangen ook al kunnen die soms verschillen (vb. SAAMO wil voor de klant een zo laag mogelijke verhuurprijs, BSH-Bosch als leverancier een zo redelijk mogelijke). Ze hebben hier respect voor en streven ernaar de doelen voor beide zo goed mogelijk te behalen. Enkel dan zal hun samenwerking zo lang mogelijk duren. Afspraken worden via contracten geformaliseerd, maar vertrouwen blijft de basis en versterkt de feitelijke samenwerking als ze samen tot succes komen.
- Fruitsnacks onderhandelt in Duitsland met een lokale fruitteler en logistieke speler en laat het aantal klanten toenemen naargelang de mogelijkheden en capaciteit van beide.
- Brouwland maakt afspraken rond exclusiviteit om tot binding te komen en het engagement te verzekeren.
- Bij Villa Clementina is niet alles formeel geregeld. Bedrijven die mee financieren verwachten wel regelmatig een update van de activiteiten en willen graag weten hoe hun bijdrage impact heeft. Via Community Days komen medewerkers van bedrijven een dagje hun handen uit de mouwen steken voor de kinderopvang.

Samenwerking tussen **verschillende ondernemingsgroottes en -culturen** is niet evident, maar toch mogelijk, bijvoorbeeld wanneer diegenen die nauw samenwerken voldoende matches op persoonlijk vlak. De pragmatische aanpak van SAAMO botst soms met de loggere systemen van BSH-Bosch, maar doordat beide leiders constructief zijn, naar oplossingen zoeken en erin geloven, vinden ze meestal een workaround.

Naast de nodige samenwerking met strategische partners is er heel **wat spontane samenwerking** met andere partijen. Bijvoorbeeld:

- Villa Clementina werkt samen met kunstenaars om een tweejaarlijkse expo te organiseren waarvan de opbrengst naar de villa gaat, maar werkt ook met scholen, met zorgdiensten, academici, bedrijven enz.
- Fruitsnacks doet mee aan lokale initiatieven (wandeling langs de boomgaard met proeverij) en stimuleert bedrijven uit de buurt om fruitpakketten op school mee te financieren zodat kinderen vaker fruit op school eten.

Netwerken en het hebben van ondersteuning en connecties in en buiten de sector is voor alle ondernemers voordelig gebleken. Bijvoorbeeld:

- De stichters van Villa Clementina zijn dankzij netwerking met elkaar in contact gekomen, via de OCMW voorzitter als brugfiguur.
- SAAMO is tot het verhuurmodelidee gekomen na opleiding en een traject via de Koning Boudewijnstichting (KBS). Ook Villa Clementina kan rekenen op steun van de KBS.
- Brouwland heeft een Raad van Advies geïnstalleerd en zoekt ondersteuning bij collega's in het eigen externe netwerk.
- Het idee van fruitpakketten kwam uit een inspirerend artikel uit een vaktijdschrift.
- De trekker bij BSH-Bosch heeft intern in de Bosch-groep een sterk netwerk uitgebouwd, en zit verweven in externe netwerken ook internationaal. Hij is bijvoorbeeld voorzitter Raad van Bestuur bij Recupel België.

De ondernemers trachten regelmatig contact te hebben met **overheidsinstanties en beleid**. Bijvoorbeeld:

- Fruitsnacks droeg eraan bij om fruitpakketten op het werk fiscaal aftrekbaar te maken.
- SAAMO heeft regelmatig overlegd met de minister om een financiële tegemoetkoming te kunnen krijgen voor de gezinnen of om een derdebetalerssysteem te initiëren.
- Villa Clementina trachtte de diensten Kind en Gezin en Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap dichterbij elkaar te brengen. Ondertussen ontvangt ze ook subsidies vanuit het departement Onderwijs en als Centrum voor Inclusieve Kinderopvang.

4.4 Werknemers

De innovatie had soms invloed op het **aantal medewerkers**. In sommige gevallen had dit geen invloed (SAAMO, BSH-Bosch), in andere gevallen betekende dit een toename (Fruitsnacks, Villa Clementina) of een afname en/of verschuiving (Brouwland). Bijvoorbeeld:

- Bij Fruitsnacks en Villa Clementina betekende de innovatie een grote uitbreiding of nieuwe samenstelling van een team van medewerkers. Bij Villa Clementina ontstond een grote groep van vrijwilligers met en zonder zorgnoden, aangestuurd door een vrijwillige coördinator.
- SAAMO en BSH-Bosch verdeelden het extra werk onder een beperkt aantal bestaande medewerkers, zonder formeel takenpakketten te verschuiven.
- Door de wijziging van multi- naar optichannel verminderde Brouwland sterk het aantal accountmanagers. Er was anderzijds meer knowhow nodig voor de uitbouw en commercialisering via de website. De eigenaar van Brouwland besliste ook om een CEO aan te werven extern aan de familie en een deel van de verantwoordelijkheden te delegeren. De onderliggende idee hiervan is dat niet-familiale banden kunnen helpen om de zaken meer manageriaal te bekijken.

De **communicatie** bij innovaties moet doordacht gebeuren, eerder trapsgewijs. Medewerkers moeten mee geloven in de innovatie, de 'why' kennen en de eerstvolgende doelen voor ogen hebben. De getuigen pakken dit allen op hun eigen manier aan. Bijvoorbeeld:

- Brouwland neemt beslissingen samen met het management. Eenmaal de beslissing genomen, vraagt men input van medewerkers om de 'hoe', de manier waarop, uit te zoeken.
- Bij Fruitsnacks proberen ze een feedbackcultuur te installeren en alleen tussen te komen bij grotere problemen, maar bij de seizoensarbeiders is dit niet altijd evident omwille van de taal.
- Bij Villa Clementina zijn er ook jaarlijkse brainstormweekends met enkel directie maar stellen ze co-creatie voorop, zetten ze in op het aanvullen van elkaars talenten en opleiding op de werkvloer.

Het investeren in interne **welzijnsinitiatieven** voor medewerkers kan naar de achtergrond verdwijnen, indien er een gebrek aan financiële middelen dreigt.

4.5 Kritische succesfactoren

Over de cases heen zijn een aantal kritische succesfactoren genoemd voor het tot stand komen van hun businessmodelinnovatie. Je kan ze vatten in vier leidende principes:

1. Baseer je op doordacht ondernemerschap

- Doe aan goed ondernemerschap en zorg voor voldoende **financiële** ruimte. Innovatie is geen doel op zich want niet elke innovatie is rendabel. Bereken mogelijke opbrengsten en kosten als je voor een beslissing staat en blijf omzet en kosten monitoren.
- **Subsidies en externe incentives** kunnen bepalend zijn om wel of niet tot bepaalde investeringen over te gaan. Regelgeving kan een groot verschil maken of bepaalde activiteiten haalbaar zijn.

- **Volg de markt** nauw op en ken jouw (potentiële) klanten. Blijf bij via voordrachten, begeleidingen (vb. Koning Boudewijnstichting, VLAIO) en vaktijdschriften
- Ga na wat de **nood of behoefte** is waar je antwoord op wil krijgen en zoek naar mogelijkheden.

2. **Bouw aan interne en externe partnerschappen**

- Zoek naar de **juiste strategische partners**, eventueel via brugfiguren. Het moet matchen. Communiceer op een transparante manier en zorg voor een win-win. Maak met partners duidelijke afspraken, liefst via een (heronderhandelbaar) contract met voldoende bescherming en evenwichtig belang voor beide partijen. Help elkaars doelen te behalen.
- **Geloof** eerst zelf sterk in het idee en zo kan je anderen overtuigen en mee warm maken. Omring je door mensen die je steunen. Stel veel vragen, zo wek je interesse bij anderen en creëer je **betrokkenheid**. Dit proces kan wel jaren duren.
- Laat je **extern adviseren**, installeer een Raad van Advies en wees je bewust van de eigen talenten en tekortkomingen als ondernemer. Je kan niet alles zelf. **Delegeer, doe aan co-creatie en/of laat je ondersteunen**. Houd de doelen voor ogen en doe niet aan micro-management, dan ga je er nooit geraken.

3. **Overwin moeilijkheden**

- Kijk **buiten kaders** en spreek anderen aan op hun verantwoordelijkheid en kunnen. Fungeer als klokkenluider of luis in de pels. Behoud nauw contact met overheid en beleid om zowel die rol op te nemen als om aansluiting te vinden bij bestaande initiatieven.
- **Disrupties, onverwachte gebeurtenissen** (corona, vriestemperaturen in de lente, bepaalde subsidies of belastingaftrek wel of niet) kunnen een grote impact hebben. Op sommige kan je je **voorbereiden** door risico's te spreiden, investeringen te doen, opleiding en ondersteuning te zoeken en lobbywerk te doen.
- De meerwaarde van de innovatie zichtbaar maken, de **impact aantonen** is waardevol maar niet makkelijk. Blijf argumenten en tegenargumenten zoeken als je uitgedaagd wordt.
- Zoek **workarounds** voor problemen die je niet direct systematisch opgelost krijgt of wanneer bestaande (loggere) systemen en processen ontoereikend blijken.
- Zoek oplossingen voor schijnbaar onoplosbare problemen. Maak troeven en nieuwe inkomstenstromen van problemen, kosten of zelfs "afval". Doe aan **"omdenken"** en zeg 'ja en hoe' in plaats van 'ja maar'.

4. **Blijf flexibel en groei als een olievlek**

- Probeer **snel genoeg** te "springen", maar eenmaal de beslissing genomen, niet te lopen voor je kan stappen. Je moet het behapbaar houden voor alle interne en externe partijen. **Groei als een olievlek**.

- Laat voldoende tijd en ruimte in de planning en de werkzaamheden van medewerkers in functie van groei en flexibiliteit. Er moet **voldoende tijd en geld** zijn om te experimenteren.
- **Herbekijk** regelmatig de ingeslagen weg en durf de beslissing aan te passen of de stekker eruit te trekken. Markten kunnen snel veranderen en een strategie is niet in steen gebeiteld.

Referentielijst

Osterwalder A. en Pigneur Y. (2009), *Business Model Generation (Self Published)*. Zie ook www.businessmodelgeneration.com of www.strategyzer.com

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003), *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), 339-358.

Yassir F. (2024), *Voorbij de hype: het innovatieproces in ondernemingen en organisaties. Inzichten uit de ervaringen van 34 ondernemingen en 19 experts*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/node/16576>

<https://www.serv.be/serv/evenement/serv-academie-innovatie-ondernemingen-ai-tot-z>

<https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/moeilijkheden-overwinnen/versteving-van-de-bedrijfsvoering/de-9-bouwstenen-van>

<https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/groei-innovatie/je-bedrijf-onder-de-loep/het-business-model-canvas-van-osterwalder>

<https://www.fruitsnacks.be>

<https://brouwland.com>

<https://www.villaclementina.be>

<https://www.saamo.be/west-vlaanderen>

<https://www.bosch.be/nl/ons-bedrijf/bosch-in-belgie/brussel-bsh/>

<https://papillon.saamo.be/nl/>

<https://www.bosch-home.be/nl/ontdek-bosch/papillon-project>

<https://www.socialeinnovatiefabriek.be/blog/internationaal-schalen-met-papillon>

<https://www.vlaanderen.be/energieverbruik-en-kosten-verminderen/sociale-maatregelen-voor-energie/mijn-kortingsbon-voor-een-energiezuinige-koelkast-wasmachine-of-diepvriezer#wie-heeft-recht-op-mijn-kortingsbon>

<https://www.vlaanderen.be/energieverbruik-en-kosten-verminderen/sociale-maatregelen-voor-energie/mijn-kortingsbon-voor-een-energiezuinige-koelkast-wasmachine-of-diepvriezer#wie-heeft-recht-op-mijn-kortingsbon>

Bijlagen

Bijlage 1: Topiclist vragen per bouwsteen

In onderstaand overzicht zijn er per bouwsteen van het businessmodel een aantal vragen geformuleerd. Deze peilen naar hoe deze bouwsteen er op dit moment uit ziet én hoe deze eventueel veranderd is door de innovatie. De vragen laten ons toe om tijdens het gesprek, indien relevant, dieper in te gaan op een specifieke bouwsteen.

Bouwsteen	Vragen
Waardepropositie / aanbod	Wat bied je aan, welke producten en/of diensten? Waarin onderscheid je je van anderen? Welke meerwaarde heb je voor klanten? Wat zijn de (nieuwe) noden van klanten EN noden van nieuwe klanten waaraan je tegemoet wil komen? Hoe speel je hierop in?
Klantsegmenten	Wie zijn je klanten en wat is hun profiel? Welke klantensegmenten boor je nu (meer) aan dan vroeger? In hoeverre zijn klanten makkelijker bereikbaar dan vroeger? Welke nieuwe klantensegmenten boor je nog niet aan maar hebben potentieel?
Kanalen	Op welke manier zorg je ervoor dat producten en/of diensten tot bij de klanten komen? Via welke kanalen bereik je klanten: distributie-, verkoop- en communicatiekanalen? Welke hiervan zijn digitaal? Op welke manier heb je kanalen gebundeld of anders gebruikt om klanten beter te bereiken? In hoeverre zijn klanten anders bereikbaar dan vroeger? Welke nieuwe, andere, extra platformen of locaties zijn er? Hoe connecteer je met klanten, waar "zitten" ze en ga je ze halen?
Klantrelaties	Wat zet je in om de relatie met de klant te versterken? Hoe onderhoud je de relatie met de klant? Hoe zorg je voor een sterke connectie? Hoe zorg je voor een goede verstandhouding, wederzijds begrip met klanten, partners? Hoe zorgen deze connecties voor input voor andere bouwstenen van het businessmodel?
Kernactiviteiten	Welke activiteiten, acties en processen lopen er? Op welke manier komen producten en/of diensten tot stand? Om klanten te bereiken en samen te werken met partners? Vb. het productieproces
Kernmiddelen en mensen	Wat zijn de belangrijkste middelen om de producten of diensten te kunnen leveren? (Fysiek, menselijk, financieel, intellectueel..) Op welke manier heb je mensen en middelen (anders) ingezet

	om het businessmodel te veranderen, verbeteren of aan te passen?
Strategische partners	Hoe ziet jouw netwerk eruit van leveranciers, partners, concullega's, afnemers? (waardeketen) Hoe heb je dit opgebouwd? Hoe werk je met hen samen? Hoe intensief? Met welke bestaande nieuwe partners heb je de samenwerking versterkt of aangepast? Met welke nieuwe ben je gaan samenwerken? Hoe heb je die gevonden en hoe heb je de samenwerking opgezet? Welke afstemming en afspraken zijn nodig, wie speelt welke rol? Hoe verloopt de onderhandeling? Informeel of formeel, hoe heb je de partners gevonden (actief naar gezocht)?
Inkomstenstromen	Waar verdien je je geld mee (verdienmodel)? Hoe kom je met alle andere bouwstenen tot zowel nieuwe als extra inkomstenstromen?
Kostenstructuur	Wat zijn je belangrijkste kosten? Op welke uitgaven kan je besparen? Welke afspraken kan je maken (met partners of leveranciers) omtrent uitstel van betaling? Werk je met een kasplan?

Bijlage 2: Villa Clementina bijkomende info

Hieronder vind je een opsplitsing van de omzet per inkomstenbron. Daaronder volgt een overzicht van de activiteiten ('in vogelvlucht') en de zorgpiramide van Villa Clementina.

Financiële gegevens

Omzet 2024	bron
55%	subsidie agentschap opgroeien
17%	facturatie ouders
9%	diverse subsidies (o.a. sociale maribel)
12%	sociaal ondernemerschap
1%	huurinkomsten
1%	logopedie via filantropie
5%	projectsubsidie onderwijs
€ 971.049,99	Totale omzet 2024

Villa Clementina in vogelvlucht



Zorgpiramide van Villa Clementina

