

Transformatie in de Installatiesector

Van reactieve naar proactieve bedrijfsvoering door servitising

Servitising om toegevoegde waarde te vergroten

Servitising is de trend waarin bedrijven die van oorsprong fysieke producten produceren dienstverlenende aspecten integreren in hun bedrijfsmodel. Deze bedrijven omringen producten met diensten om invulling te geven aan (nieuwe) klantbehoeften, een competitief voordeel te behalen en/of de organisatieresultaten te verbeteren.

Combineren van twee werelden

Het produceren van goederen of het verlenen van diensten vergt een andere aanpak. Beide modellen kennen dominante organisatiekenmerken (zie onderstaande overzicht). De uitdaging voor installatiebedrijven is om een combinatie van deze kenmerken te integreren in hun bedrijfsmodel.



Productie

1. Bedrijfsdoelstelling

Het leveren van fysiek uniforme producten

2. Ketens & processen

Gestandaardiseerd (mean & lean). Optimalisatie van het productieproces

3. Klantrelaties

Transactioneel: korte termijn georiënteerd, gericht op maximale productafzet

4. Onderscheidend vermogen

Product, prijs, promotie, plaats, personeel

5. Prijsmodel

Cost-based pricing: productiekosten en de prijzen van concurrenten als basis voor eigen prijsstelling



Dienstverlening

Het ontwikkelen van een oplossing voor de klant

Flexibel en afhankelijk van de klant. De klant is leidend in het proces

Relationeel: lange termijn focus, gericht op het identificeren en inspelen op klantbehoeften

Maximale klantwaarde

Value-based pricing: prijsstelling op basis van de toegevoegde waarde die wordt geleverd

Verskillende drivers voor servitising in de installatiesector



1. Onderscheidend vermogen – door het omringen van producten met specifieke diensten kunnen installatiebedrijven zich onderscheiden ten opzichte van concurrenten.



2. Financieel rendement – in een verzadigde (productie)markt zoeken installatiebedrijven naar alternatieve inkomstenstromen voor herstel en/of behoud van een positief bedrijfsresultaat.



3. Veranderende klantvraag – servitising speelt in op veranderende klantbehoeften. De klant wil worden ontzorgd en verlangt naar een optimaal werkende installatie tegen een vast bedrag per maand.



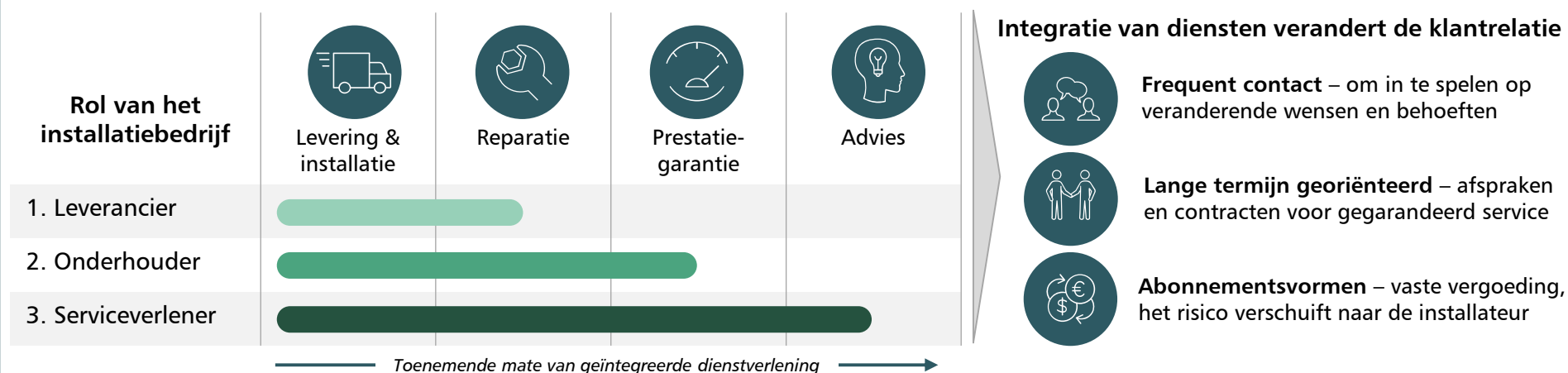
4. Maatschappelijke impact – maatschappelijk verantwoord ondernemen staat bij veel klanten centraal. Gestimuleerd door beleid van de overheid en vanuit persoonlijke overtuigingen verlangen klanten in toenemende mate naar duurzame gebouwen en installaties. Dit stimuleert verduurzaming van bestaande gebouwen middels zogenaamde revitalisatieprojecten.



5. Technologische innovatie – technologische ontwikkelingen openen nieuwe deuren in de installatiesector. Het 'Internet of Things' maakt nieuwe dienstverlening mogelijk, waaronder:

- *Integraal installeren*: door de technische koppeling van installaties ontstaat een integraal systeem;
- *Predictief onderhoud*: meet- en regelsoftware geven real-time inzicht in de status van de installatie, hierdoor is flexibel en preventief onderhoud mogelijk;
- *Sensortechnologie*: dit verhoogt de prestatie en het rendement van een installatie (bv. een ruimte enkel verwarmen en verlichten wanneer deze in gebruik is).

De ontwikkeling naar het leveren van een integrale oplossing binnen de installatiesector



Servitatisatie geeft een impuls aan prestaties en kwaliteit

Door servitatisatie verschuiven de taken van installatiebedrijven meer naar het verlenen van diensten. De integratie van diensten beweegt de bedrijfsvoering van 'reactief leveren' naar 'proactief ontzorgen'. Installatiebedrijven nemen verantwoordelijkheid over het gehele (installatie)proces: ontwerp, installatie, onderhoud en vervanging. De lange termijn georiënteerde klantrelatie verhoogt de investerings- en samenwerkingsbereidheid van de installateur. Om de klant volledig te ontzorgen is een integrale oplossing nodig. Deze ontstaat door de combinatie van producten/diensten en samenwerking met (branchevreemde) partners (o.a. op het gebied faciliteiten, technologie en data). Deze ontwikkelingen verhogen de prestaties van installaties en stimuleren een kwalitatief hoge dienstverlening.

Een integrale oplossing: uitbreiden of samenwerken?

Het leveren van een integrale oplossing vraagt om een combinatie van diverse producten en diensten en daarmee om een variëteit aan expertise. Dit stelt het installatiebedrijf voor de afweging: uitbreiding van het portfolio of samenwerken met partners?

Uitbreiding van het portfolio

- ❖ **Doel** – verbreding van het product- & dienstportfolio om zelfstandig een integrale oplossing te kunnen leveren.
- ❖ **Waarom** – controle over de integrale oplossing, de opbrengst blijft binnen het bedrijf en samenwerkingsrisico's worden vermeden.
- ❖ **Hoe** – installatiebedrijven investeren in interne kennisontwikkelings- en samenwerkingsprogramma's en trekken ontbrekende competenties aan. Daarnaast hanteren zij een externe overnamestrategie, waarbij de focus ligt op innovatieve startups of organisaties die toegang verlenen tot nieuwe technologieën (nieuwe producten en/of diensten).

Samenwerking met partners

- ❖ **Doel** – samenwerken met partners om de voor een integrale oplossing benodigde bedrijfsactiviteiten bij elkaar te brengen.
- ❖ **Waarom** – middels samenwerken wordt meer waarde gecreëerd dan waartoe de partijen afzonderlijk in staat zijn.
- ❖ **Hoe** – het installatiebedrijf specialiseert zich in enkele technische producten en/of diensten. Voor het overige deel zoekt het naar samenwerkingsrelaties. Een succesvolle samenwerking binnen één project leidt vaak tot nieuwe kansen en kunnen op termijn uitmonden in een vast partnerschap.

Het aanbieden van een integrale oplossing: twee vormen van samenwerken

Bij alle vormen van samenwerken is het belangrijk concrete afspraken te maken over onderlinge verhoudingen. De klantrelatie is binnen de installatiesector een belangrijke factor voor de wijze waarop de samenwerkingen zijn georganiseerd. Grofweg zijn er twee vormen te onderscheiden:

Onder leiding van één installatiebedrijf

- ☒ Eén leidend installatiebedrijf draagt eindverantwoordelijkheid voor de integrale oplossing en is het aanspreekpunt voor de klant.

Invulling van de samenwerking

- ☒ Op basis van de klantbehoefte selecteert het leidende installatiebedrijf samenwerkingspartners om de integrale oplossing te kunnen leveren.
- ☒ Contractuele afspraken tussen het leidende installatiebedrijf en haar partners zijn onderliggend aan afspraken met de klant. Iedere partner kan worden aangesproken op de prestatie een deel van de integrale oplossing.

Klantperspectief

- ☒ Vanuit klantperspectief vormen alle samenwerkingspartners één samenwerkingspartij waarin het installatiebedrijf de leiding heeft.

Een netwerk van partners

- ☒ Vanuit een verdeelde verantwoordelijkheid brengen verschillende installatiebedrijven en branchevreemde partners een integrale oplossing tot stand. De klant schakelt binnen een netwerk van partners.

Invulling van de samenwerking

- ☒ Vaak is de klant initiator van het samenwerkingsnetwerk. Installatiebedrijven in het netwerk kunnen nieuwe partners aandragen.
- ☒ De klant maakt individuele contractuele afspraken met de partners in het netwerk. Daarnaast gelden er binnen het netwerk algemene afspraken m.b.t. de wijze van samenwerken.

Klantperspectief

- ☒ De klant koestert de diversiteit aan partners in het samenwerkingsnetwerk en is hier zelf ook actief onderdeel van.

Het doorvoeren van de gewenste transformatie vraagt om een gebalanceerde mix van interne en externe aspecten

