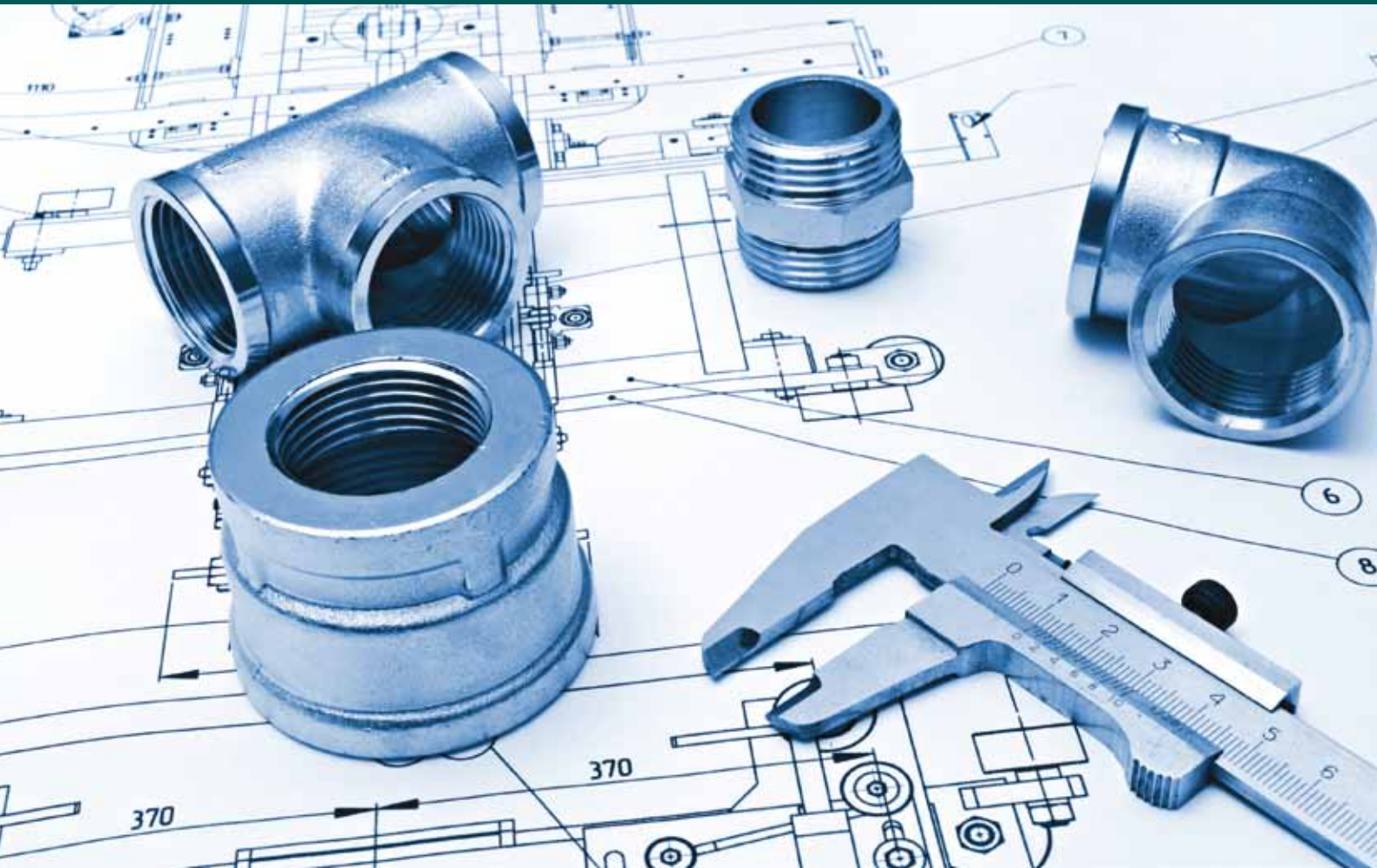


Installing the future over roze brillen, eeuwige kansen en echte innovatie



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	4
1 Roze bril	5
2 Is big beautiful?	17
3 Totaalinstallateur: de eeuwige kans	27
4 Veel te winnen bij innovaties	39
5 Conclusie: Quo vadis	47

Voorwoord

Met veel plezier presenteer ik u de studie van ABN AMRO naar de toekomst van de installatiebranche in Nederland. Het rapport is bedoeld voor iedereen die zich strategisch met deze sector bezig houdt. Niet alleen binnen installatiebedrijven, maar ook bij adviseurs, aannemers, toeleveranciers en opdrachtgevers.

Het belang van de installatiebranche voor de Nederlandse economie neemt toe. Er komen steeds meer technische installaties in gebouwen. Daarnaast worden deze installaties zelf steeds complexer. Deze trends hebben de branche de afgelopen jaren een enorme impuls gegeven. Maar er is nog een wereld te winnen: denk aan de kansen die er zijn voor energiebesparing in gebouwen en energieopwekking op zee. Installateurs gaan hierin een belangrijke rol spelen.

De branche lijkt in discussie met haar omgeving. Waar ligt mijn toegevoegde waarde voor de opdrachtgever? Wat is de verhouding met de bouwkundig aannemer? Wie is er 'leading'? Wat is het belang van adviesdiensten? En concurrer ik dan met het ingenieursbureau? Wat is mijn rol bij productinnovatie? Wat ligt bij de producent en wat bij mij? Allemaal vragen die passen bij een sector in verandering.

Bedrijven in de branche gaan verschillend om met de (aanstaande) dynamiek. Sommigen lijken voor de troepen uit te lopen en zetten in op de nieuwste, meest vooruitstrevende technieken. Anderen kiezen voor een groeiscenario, waarbij men in staat is de klant zo compleet mogelijk te bedienen. Voor de meesten is het echter nog 'business as usual': men kijkt de kat uit de boom en speelt in op concrete klantvragen, zoals men dat altijd deed.

Een sector in verandering, dus. Verandering, waarnaar maar weinig onderzoek gedaan wordt. Met dit onderzoek levert ABN AMRO graag op dat punt een bijdrage. De insteek voor onze studie is vooral bedrijfskundig. Er is veel geïnvesteerd in fact-finding bij partijen in én buiten de branche. Resultaten hebben we vertaald in strategische routes. Routes, die installatiebedrijven kunnen volgen in het licht van de sectorontwikkelingen. Maar er zullen meer wegen naar Rome leiden. We gaan graag met u in gesprek. Graag dank ik alle ondernemers die een bijdrage hebben geleverd aan dit rapport door openheid te geven over hun bedrijfsvoering en visie op de sector.

Tot slot wens ik u veel leesplezier toe.



Erik Steinmaier
Sector Banker Bouw & Vastgoed
ABN AMRO Sector Advisory

Inleiding

Voor u ligt het onderzoeksrapport over de installatiebranche, waarin actuele trends en ontwikkelingen in de sector in kaart zijn gebracht. Zoals voor bijna elke branche, is de toekomst, als gevolg van de economische crisis, onzeker. Of op zijn minst aan verandering onderhevig. Voor de installatiebranche is daarom specifiek gekeken naar de groeimarkten voor de installatiebranche op korte termijn; pakweg de komende twee jaar.

Een aantal sectorspecifieke kwesties komt uitgebreid aan het licht: zo wordt dieper ingegaan op de al dan niet terechte 'roze bril' waarmee veel installatiebedrijven de huidige economische situatie bekijken, komt de vraag aan bod of groei en uitbreiding van diensten binnen het installatiebedrijf wenselijk is, worden belangrijkste trends en innovaties voor de sector gesignaleerd en de grootste commerciële kansen van de komende tijd vastgesteld.

Het onderzoek is begonnen met een kwalitatieve fase waarin desk research is verricht, een technologiesessie met experts heeft plaatsgevonden en diepte-interviews met middelgrote en grote installatiebedrijven, advies- en ingenieursbureaus en opdrachtgevers van installatiebedrijven zijn gehouden. Uit deze kwalitatieve fase is de stand van zaken in de installatiebranche vastgesteld en een eerste zicht verkregen op trends en ontwikkelingen.

Voor het kwantitatieve onderzoek zijn in totaal 390 enquêtes afgenomen onder middelgrote (50-100 fte) en grote (> 100 fte) installatiebedrijven, advies- en ingenieursbureaus en verschillende typen opdrachtgevers (woningbouwcorporaties, projectontwikkelaars, gemeenten, zorginstellingen, onderwijsinstellingen, industrie, nutsbedrijven en vastgoedbeleggers). Zodoende biedt het onderzoek een 360°-analyse die nuttig is voor de installatiebedrijven zelf, maar ook voor opdrachtgevers en adviesbureaus die met de branche samenwerken. Want de rol van de installateur groeit en dat merkt de gehele bouwkolom, in positieve maar wellicht soms ook in negatieve zin. Laat dit rapport daarom een houvast zijn voor iedereen die deze veranderende situatie in de bouwwereld in zijn voordeel wil gebruiken.

1 Roze bril

De wereldwijde crisis die in augustus 2008 zichtbaar werd heeft ernstige gevolgen voor de Nederlandse bouwsector. Vooral de stagnatie van de huizenmarkt baart de sector zorgen. De sterke krimp van de bouwproductie heeft gevolgen voor alle partijen in de bouwketen: tienduizenden banen gaan verloren. Marktpartijen achterin de bouwketen zullen hinder van de dalende bedrijvigheid in de bouw in een later stadium ondervinden door hun laatcyclische karakter. Maar wat is laatcyclisch? Zeker wanneer het einde van de crisis nog niet in zicht is en de crisis heviger is dan ooit verwacht. Wanneer bereiken bijvoorbeeld installatiebedrijven het dieptepunt?

Als we de middelgrote (50 – 100 fte) en grote (> 100 fte) installatiebedrijven mogen geloven (maart 2009), gaat het helemaal zo slecht nog niet ook al ondervond de industriële installateur al eerder wat problemen van de recessie. Maar ondanks de prijsdruk verwacht de installatiebranche in zijn geheel een groei voor 2010. Onderhoud en service gaan immers altijd door, en daarbij trekken de segmenten overheid en zorg aan.

De werkelijkheid zal naar onze mening echter anders liggen. Met een stagnerende bouwproductie is het onwaarschijnlijk dat de komende twee jaar zo rooskleurig zijn als geschetst door de installatiesector. Vanwaar hun roze bril?

Tabel 1.1: Status installatiesector

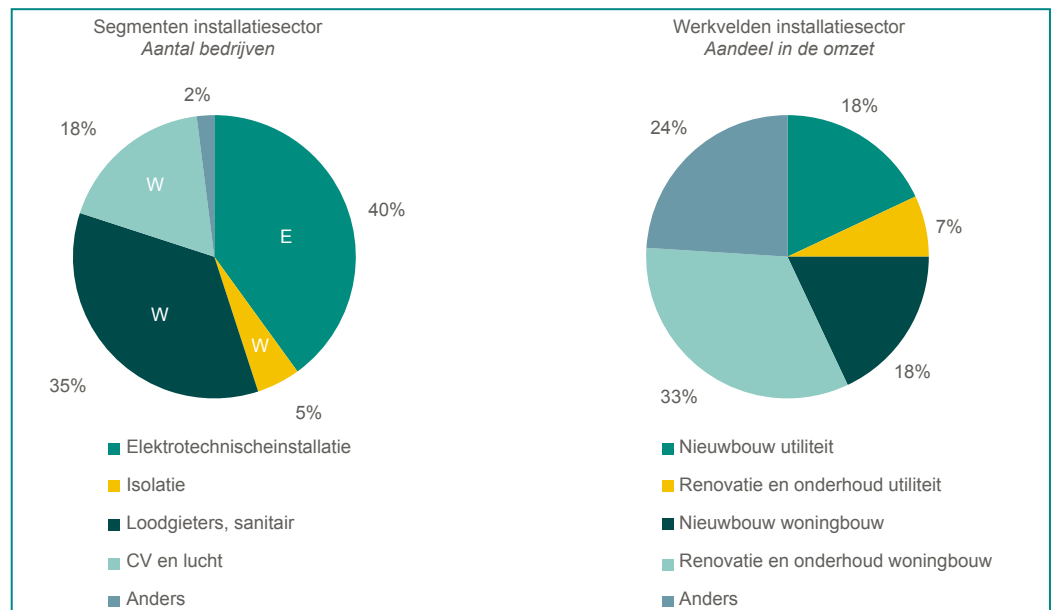
Kerngegevens		
Omzet installatiesector	EUR 19,5 miljard	30% van de totale bouwmarkt
Aantal bedrijven	12.340	Afgelopen 5 jaar stabiel gebleven, terwijl het aantal in de bouwnijverheid met 30% steeg
Aantal zzp'ers	5.885 (= 48%)	Afgelopen 5 jaar met 10% gestegen, terwijl het aantal in de bouwnijverheid met 15% steeg (tot 68% zzp'er)
Aantal > 100 fte	± 100 (= 1%)	
Onderzoekspopulatie	130	75 middelgrote (50 – 100 fte) en 55 grote (> 100 fte), daarnaast 207 opdrachtgevers en 53 advies- en ingenieurbureaus

Bron: ABN AMRO research

Installatiewerkzaamheden hebben betrekking op de nieuwbouw, de renovatie en het onderhoud van woningen, utiliteitsgebouwen, infrastructurele werken en de industrie. In de nieuwbouw en renovatie komen installatiewerkzaamheden meestal in onderaanneming van bouwbedrijven voor. Alleen in bijzondere gevallen, waarin de installaties het belangrijkste bestanddeel vormen van een nieuw gebouw - zoals bij een ziekenhuis -, treedt de installateur op als (mede-) hoofdaannemer. In het onderhoud zijn de installatiebedrijven doorgaans wel hoofdaannemer, naast bedrijven uit de bouw- en afbouwsector.

De installatiesector onderscheidt twee hoofddisciplines, te weten W-installatie (van werktuigbouwkundig, ook wel mechanisch genoemd) en E-installatie (elektrotechnisch). De grote spelers in de markt kunnen zowel elektrotechnische als werktuigbouwkundige services aanbieden, terwijl kleine tot middelgrote spelers meestal één van de twee disciplines beheersen. Om toch het totaalpakket te kunnen leveren, wordt vaak samengewerkt met partijen gespecialiseerd in de andere discipline. Speciale projecten zoals datacenters en ziekenhuisinstallaties kunnen alleen worden verricht door grotere installateurs of in samenwerking met specialisten. De volgende figuren tonen de segmenten en werkvelden die te onderscheiden zijn binnen de twee hoofddisciplines.

Figuur 1.1: Segmentatie van de installatiesector



Bron: ABN AMRO research

De installatiequota van gebouwen stijgt – logischerwijs - naarmate de installatiecomponent van gebouwen belangrijker wordt. Denk bijvoorbeeld aan de aandacht voor installatie in het kader van milieu en CO₂-reductie (gevolgen van CV en luchtbehandeling). Maar ook ontwikkelingen in het domein van domotica en (brand-)veiligheid hebben de nodige gevolgen voor (met name) de elektrotechniek gehad. Ten slotte hebben ook de hogere eisen die aan comfort en design worden gesteld geleid tot een grotere rol van installaties in gebouwen.

Arbeidsmarkt

De technologische ontwikkelingen van installaties zitten in een stroomversnelling: installaties worden complexer. Dit vraagt om hoger opgeleid en goed geschoold personeel. Een tekort aan personeel in kwantitatieve zin, maar zeker ook in kwalitatieve zin is sinds jaar en dag echter de grootste belemmering voor groei in de installatiesector. Binnen de Top 10 van krapste beroepsgroepen in Nederland zijn installatietechnische beroepen oververtegenwoordigd.

Tabel 1.2: Top 10 beroepsgroepen met zeer krappe arbeidsmarkt (febr. 2008)

	Vacatures	Kortdurend nww	Krapte-indicator ¹
Middelbare technische beveiligingsberoepen	378	52	7,27
Middelbare metaalkundige beroepen	1.558	689	2,26
Middelbare elektrotechn. beroepen	88	40	2,20
Middelbare bouwkundige beroepen	2.087	1.327	1,57
Middelbare beveiligingsberoepen	1.004	672	1,49
Middelbare werktuigbouwkundige beroepen	1.559	1.044	1,49
Middelbare elektr. beroepen (excl. automatisering)	922	690	1,34
Middelbare verzorgend (para)medische beroepen	13	10	1,30
Lagere elektrotechnische beroepen	383	303	1,26
Lagere grafische beroepen	129	121	1,07

Bron: ABN AMRO research

¹ Krapte-indicator= 'aantal openstaande vacatures bij CWI' gedeeld door aantal niet-werkende werkzoekenden dat korter dan zes maanden ingeschreven staat. D.w.z. hoe hoger de krapte-indicator, hoe schaarser gekwalificeerd personeel is

Economische crisis en gevolgen voor de bouw- en installatiesector

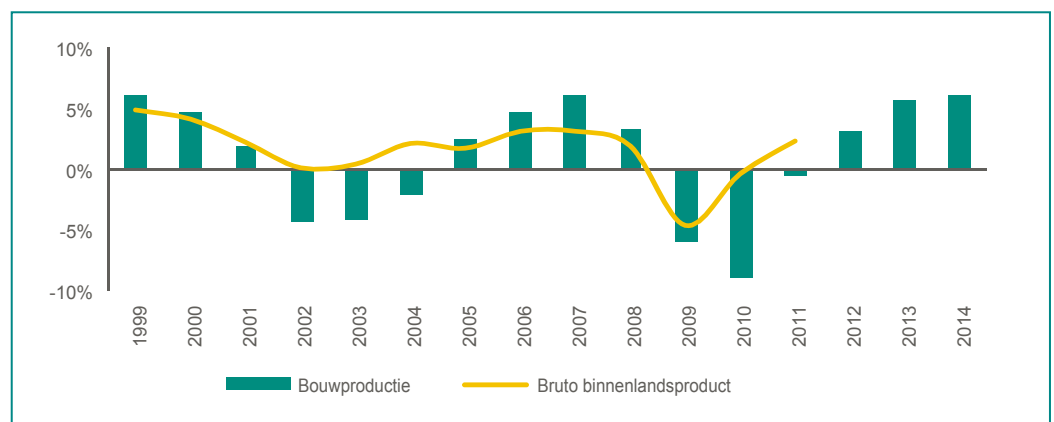
Naast een aantal vooraanstaande maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, is de economische crisis met stip het belangrijkste thema dat van invloed is op de installatiebranche. Net als op zo goed als iedere andere sector van de wereldwijde economie.

In 2008 is de economische groei sterk teruggevallen. In het tweede en derde kwartaal was al sprake van krimp van de economie. De situatie werd nog grimmiger in het najaar van 2008 toen alom duidelijk werd dat de gevolgen van de kredietcrisis veel ernstiger waren dan verwacht. Voor 2009 worden historisch lage groeicijfers ofwel hoge krimpcijfers verwacht, extremer dan ooit is voorgevallen in de laatste honderd jaar. Ook voor 2010 verwachten we (gemiddeld) nog geen groei. Het is zeker niet uitgesloten dat de economie in een nog diepere recessie terechtkomt. Het CPB verwacht (juni 2009) dat het BBP dit jaar met maar liefst 4,75 procent zal krimpen. Minister Wouter Bos houdt echter al rekening met een economische krimp van 4 tot 6 procent. Ook voor volgend jaar ligt een krimp in het verschiet, zij het dan slechts met 0,5 procent, aldus het CPB. Het EIB heeft voorspeld dat de totale bouwproductie de komende 2 jaar zal dalen met 15 procent, dit betekent een productieverlies van EUR 8 miljard.

Door de economische crisis is er aanmerkelijk minder vraag naar kantoren en woningen en minder behoefte aan andere huisvesting in de utiliteitsbouw. In de woningbouw is de vraaguitval ontstaan doordat men enerzijds geen vertrouwen heeft om tot aanschaf van een huis over te gaan, onder meer vanwege het feit dat de baan zekerheid van potentiële kopers afneemt. Anderzijds is de kans aanwezig op een prijsdaling van huizen, waardoor consumenten even afwachten in de hoop goedkoper in te stappen. Beide trends hebben tot gevolg dat ontwikkelaars en bouwers projecten (noodgedwongen) uitstellen of afblazen.

In de utiliteitsbouw hebben organisaties problemen met het financieren van nieuwe huisvesting. Men krimpt eerder dan dat men stijgt in aantal werknemers waardoor verhuizen minder een noodzaak is en is de focus gericht op overleven in plaats van bouwen aan de toekomst. Hierdoor is de verhuisintentie enorm afgenomen, met name in de private markt (kantoren, hallen loodsen, etc.). Wanneer er niet gebouwd wordt, ondervindt de gehele bouwkolom hier last van. De volgende figuur laat zien hoe de bouwproductie sterker fluctueert dan het BBP.

Figuur 1.2: Volumeontwikkeling van BBP en bouwproductie, 2000 - 2014



Bron: ABN AMRO research

In 2009 en 2010 neemt de bouwproductie naar verwachting af met respectievelijk 5,5 procent en 9,0 procent. In 2011 daalt de bouwproductie nog licht verder. Pas in 2012 zal de bouwproductie weer herstellen. Met een gemiddelde productiegroei van 3 procent in de

jaren 2011 – 2014 blijft de totale bouwproductie aan het eind van deze periode nog onder het niveau van 2008. De nieuwbouwproductie van woningen, die in 2008 al een lichte krimp liet zien, daalt in 2009 en 2010 met respectievelijk 10,5 procent en 13,5 procent. In 2011 blijft de nieuwbouwproductie onder druk staan, waarbij het aantal opgeleverde woningen ongeveer 60.000 zal bedragen. Vanaf 2012 neemt de nieuwbouwproductie weer duidelijk toe. Ook de herstel- en verbouwactiviteiten in de woningbouw laten in 2009 en 2010 een stevige krimp zien, terwijl het onderhoud van woningen terugloopt. In de utiliteitsbouw wordt de nieuwbouw ook het sterkst getroffen. Dit jaar krimpt de bouwproductie in dit segment naar verwachting met 8 procent. In 2010 zakt het productievolume in de utiliteitsbouw met nog eens 20 procent. In 2011 staat de productie nog steeds onder druk en daalt licht verder. Budgetgedreven sectoren als onderwijs en zorg zijn veel minder conjunctuurgevoelig, dus hier treedt naar verwachting geen krimp op. Evenals bij de woningbouw neemt in de utiliteitsbouw herstel en verbouw stevig af en daalt het onderhoud door uitstel licht. Vanaf 2012 is weer sprake van herstel van productie in de utiliteitsbouw. De terugval in de productie van nieuwe grondwaterwerken is in 2009 en 2010 beperkt tot respectievelijk 3,0 procent en 3,5 procent en is daarmee beduidend minder hevig dan de terugval op de woning- en utiliteitsbouwmarkt.

Tabel 1.3: Verwachte ontwikkeling Nederlandse Bouwproductie

	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)	2011 (%)	2014 (%)
Woningbouw					
Nieuwbouw	-0,5%	-10,5%	-13,5%	-2,0%	6,0%
Herstel en verbouw	1,5%	-5,0%	-11,5%	2,5%	4,5%
Utiliteitsbouw					
Nieuwbouw	8,5%	-8,0%	-19,0%	-1,5%	4,0%
Herstel en verbouw	6,0%	-3,0%	-8,5%	0,5%	3,0%
Onderhoud gebouwen	2,5	-3,0	-0,5	1,5	3,0
GWW					
Nieuwbouw	3,0%	-3,0%	-3,5%	1,5%	1,5%
Onderhoud	2,0%	-0,5%	-1,0%	1,0%	1,5%
Totaal bouw	3,0%	-5,5%	-9,0%	-0,5%	3,5%

Bron: EIB bijstellingen ramingen april 2009

Figuur 1.3: Verwachtingen en maatregelen installatiebedrijven (maart 2009)



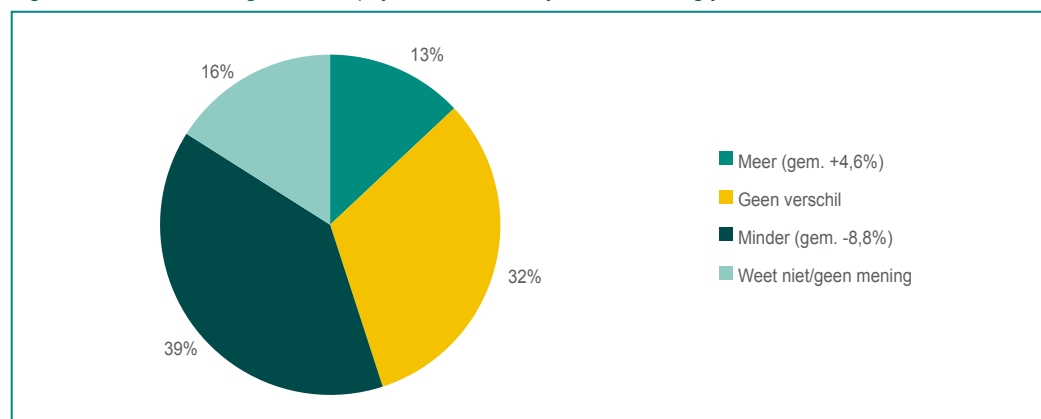
Bron: ABN AMRO research

Figuur 1.3 laat zien wat, naar mening van middelgrote (50 – 100 fte) en grote (> 100 fte) installatiebedrijven, de gevolgen van de economische crisis zijn voor de installatiesector en wat juist niet, terwijl ook dergelijke gevolgen in de lijn der verwachting lagen.

Een recessie heeft vrijwel altijd invloed op de prijzen. Dit geldt ook voor de prijzen binnen de installatiebranche. De meeste bedrijven hebben de calculatieprijs met gemiddeld 8,8 procent zien dalen in vergelijking met vorig jaar. Deze prijsdruk is niet alleen het gevolg van minder opdrachten (vragersmarkt i.p.v. aanbiedersmarkt) maar komt ook doordat nieuwe toetreders zoals nieuwbouwaannemers hopen een graantje mee te pikken in de installatiebranche.

Toch is ook een derde van de installatiebedrijven van mening dat er niets met de prijzen is gebeurd.

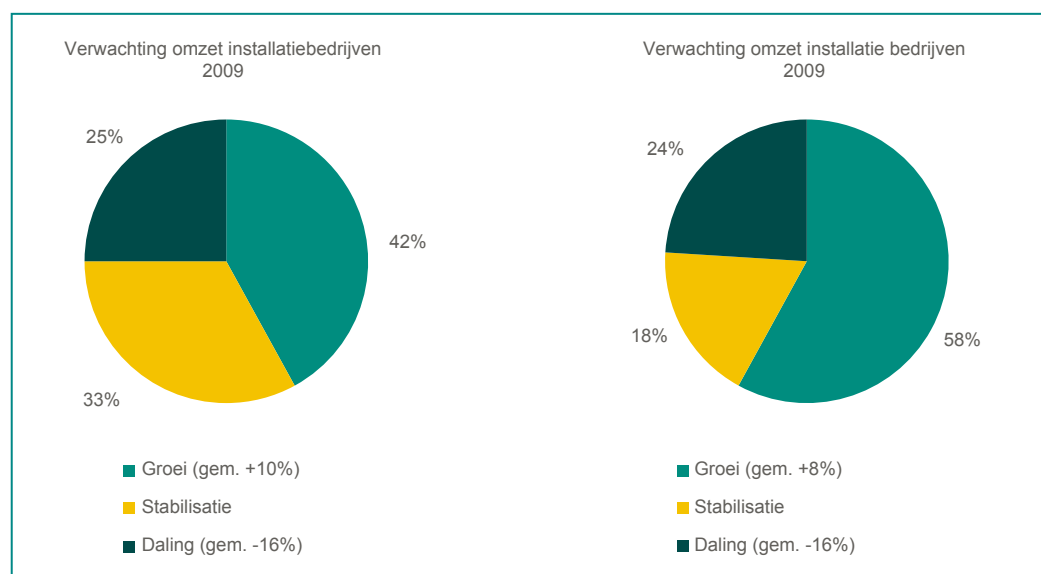
Figuur 1.4: Ontwikkeling calculatieprijs installatiebedrijven t.o.v. vorig jaar



Bron: ABN AMRO research

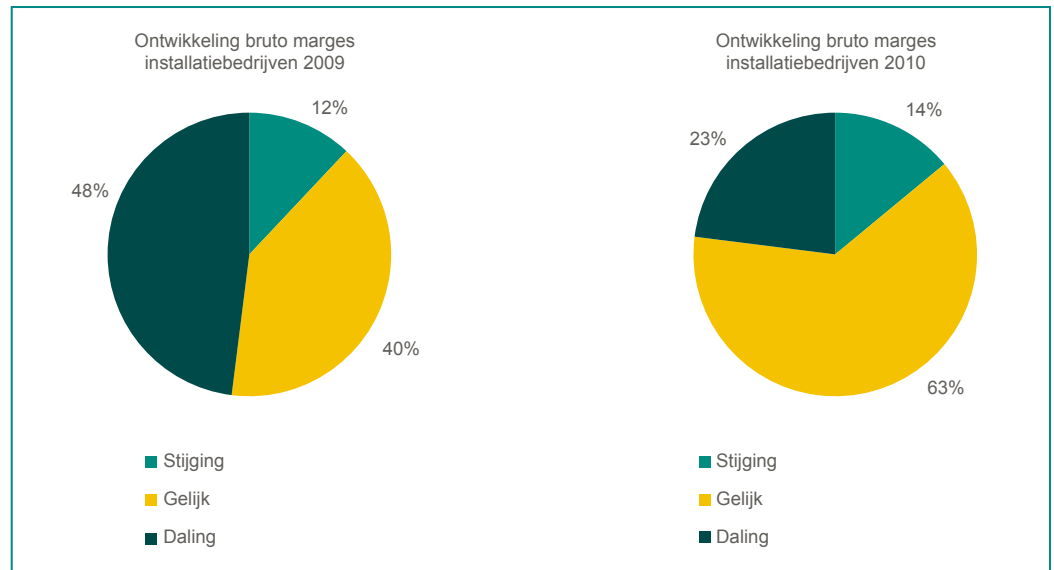
Dit is als volgt te verklaren: prijsdruk betekent doorgaans minder omzet en lagere marges, tenzij de hoeveelheid werk toeneemt. Bij middelgrote en grote installatiebedrijven is dit laatste inderdaad aan de orde. Zowel voor 2009 als voor 2010 verwachten de meeste installatiebedrijven namelijk in omzet te groeien. Voor 2010 verwacht zelfs meer dan de helft van de installatiebedrijven te groeien. Het lijkt er dus op dat in het huidige jaar (2009) werkzaamheden tijdelijk overgeheveld kunnen worden naar segmenten en activiteiten die wel groeien en dat in 2010 de sector als geheel zal herstellen. Ook wanneer de bruto marges in ogenschouw worden genomen, toont het jaar 2010 herstel voor de installatiebranche; na een fikse daling ten opzichte van 2008, stabiliseren de marges in 2010. Hiermee vegen de middelgrote en grote installatiebedrijven het laatcyclische karakter van de installatiebranche weer van tafel.

Figuur 1.5: Omzetverwachting installatiebedrijven (2009 & 2010)



Bron: ABN AMRO research

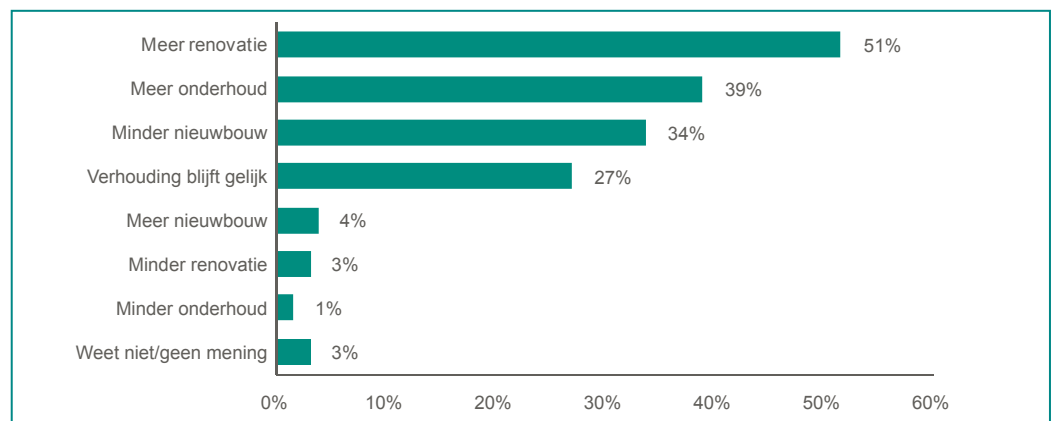
Figuur 1.6: Ontwikkeling brute marges installatiebedrijven (2009 & 2010)



Bron: ABN AMRO research

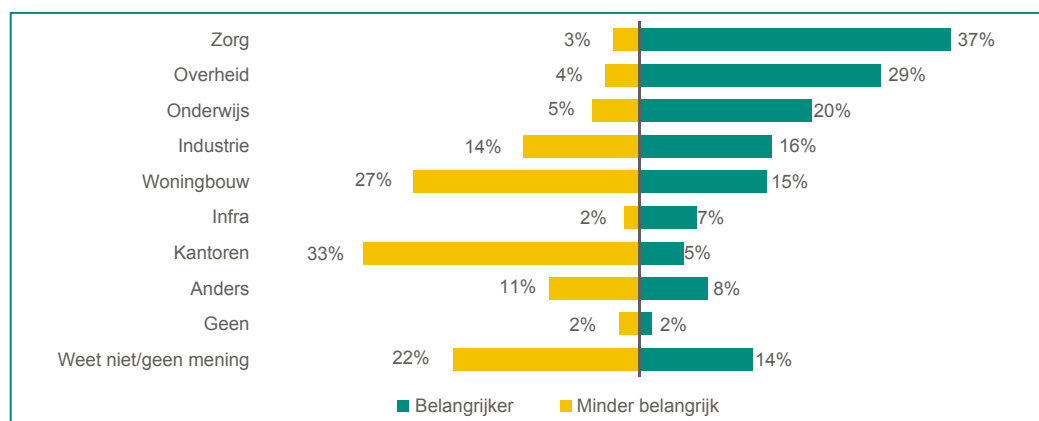
Waar de meeste installatiebedrijven zich momenteel vooral met nieuwbouw bezighouden, wordt verwacht dat de komende twee jaar meer omzet zal worden gehaald uit renovatie en onderhoud. Het verminderde nieuwbouwwerk zal dus gecompenseerd moeten worden met de renovatie- en onderhoudswerken om groei te kunnen realiseren. Daarnaast wordt de focus op andere marktsegmenten gelegd. Budgetsectoren zijn, vanwege hun lage conjunctuurgevoeligheid, de groeimarkten in deze onzekere tijden. Vooralsnog werd de grootste omzet gehaald uit woningbouw en kantoren. Desalniettemin zal een verschuiving naar zorg, overheid en onderwijs massaal gaan plaatsvinden.

Figuur 1.7: Omzetontwikkeling installatiebedrijven naar werken komende twee jaar



Bron: ABN AMRO research

Figuur 1.8: Ontwikkeling belang segmenten voor installatiebedrijven komende twee jaar



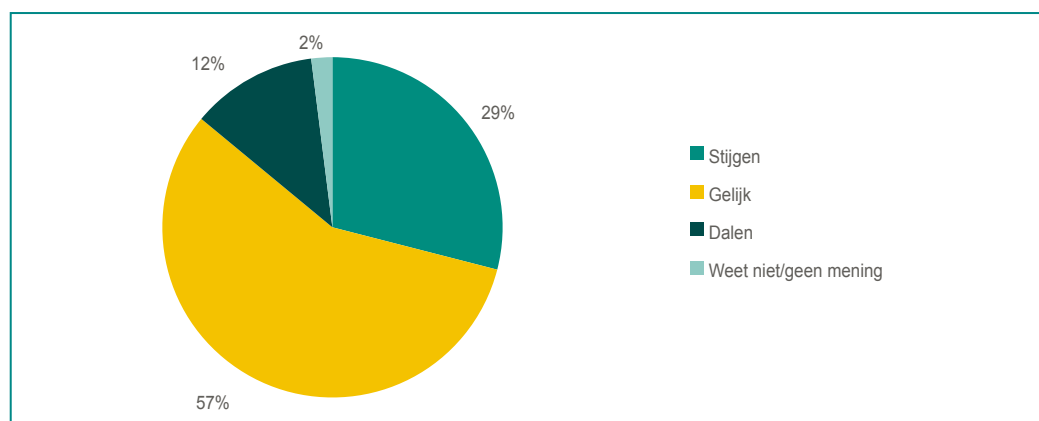
Bron: ABN AMRO research

Een logisch gevolg van een stagnerende markt is dat er veel banen verloren gaan. Een inkrimping van het personeelsbestand lijkt echter nauwelijks aan de orde bij de middelgrote en grote installatiebedrijven, eerder groeit het aantal fte's. In het verleden werkten veel installatiebedrijven met onderaannemers, veelal gespecialiseerde installatiebedrijven. Deze werkzaamheden kunnen in mindere tijden door het eigen personeel worden verricht. Dit betekent dat de recessie geen directe gevolgen hoeft te hebben voor het personeelsbestand. In lijn hiermee wordt het tekort aan kwalitatief personeel nog altijd als grootste belemmering voor groei gezien. Zo benutten verschillende installatiebedrijven de crisis zelfs om te investeren in personeel.

“Als je aan een willekeurig publiek vraagt wie er een beter dan gemiddelde stuurvaardigheid heeft dan zal meestal meer dan 50% zich als beter dan gemiddeld beschouwen. Veel installateurs zijn ervan overtuigd dat alleen anderen last van de kredietcrisis hebben en dat zij zelf worden gespaard.”

Rik van Meirhaeghe, Directeur Business Development – SPIE Benelux N.V.

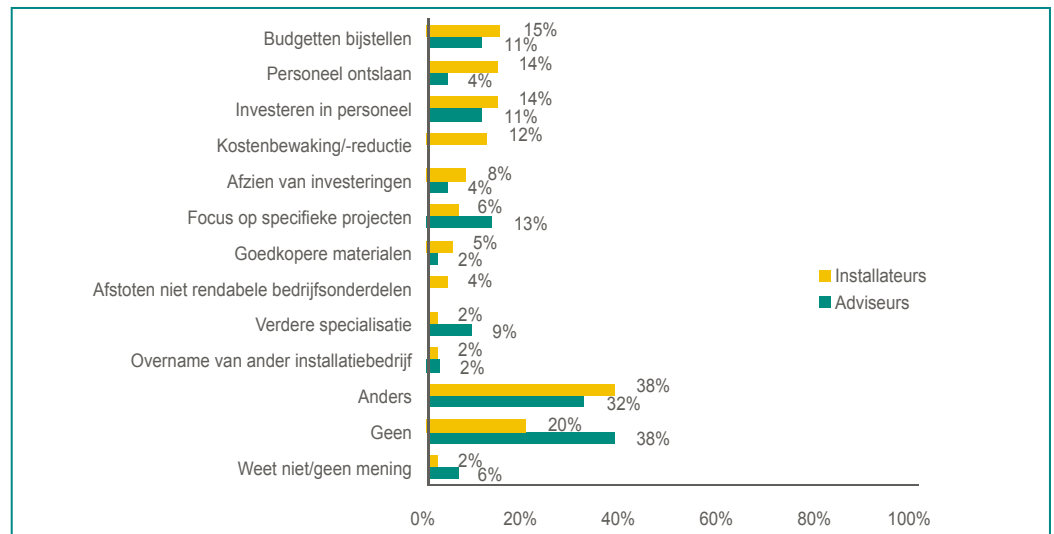
Figuur 1.9: Ontwikkeling aantal FTE installatiebedrijven



Bron: ABN AMRO research

De meeste bedrijven hebben als gevolg van de crisis maatregelen genomen, al verschillen deze sterk per bedrijf. Er worden tal van maatregelen genoemd, overigens niet in hoge mate onderbouwd, te weten: budgetten bijstellen, personeel ontslaan, investeren in personeel, kostenbewaking/reductie.

Figuur 1.10: Genomen maatregelen ten gevolge van kredietcrisis



Bron: ABN AMRO research

De meest gehanteerde wijze van opdrachtverstrekking, onderhandse aanbesteding, zal naar verwachting in de toekomst even belangrijk blijven als nu. De hierna meest gebruikte aanbestedingsvorm, bouwteam, neemt naar verwachting echter licht in belang toe. Dit is opmerkelijk, omdat de opdrachtgever hiermee niet de laagste prijs betaalt. Het heronderhandelen van contracten met installatiebedrijven is vooralsnog niet aan de orde.

Bovenstaande figuur toont dat vooral adviseurs nog geen maatregelen genomen hebben (38 procent). Onder installatiebedrijven is dit bij 20 procent het geval. Indien men maatregelen genomen heeft / gaat nemen, zijn de genoemde antwoorden erg divers, wat ook terugkomt in de grote categorie 'anders'.

Installatiebedrijven hebben voornamelijk budgetten bijgesteld, personeel ontslagen en geïnvesteerd in personeel. Met dit laatste wordt bedoeld dat het huidige personeel bijvoorbeeld cursussen kunnen gaan volgen, zodat het bedrijf uiteindelijk kwalitatief gezien beter wordt. De maatregelen van adviesbureaus betreffen vooral de focus op specifieke projecten, investering in personeel, bijstellen van budgetten en verdere specialisatie.

Verder valt op dat meer E-installatiebedrijven aangeven geen maatregelen te hebben genomen (29 procent) dan W-installatiebedrijven en totaalinstallatiebedrijven.

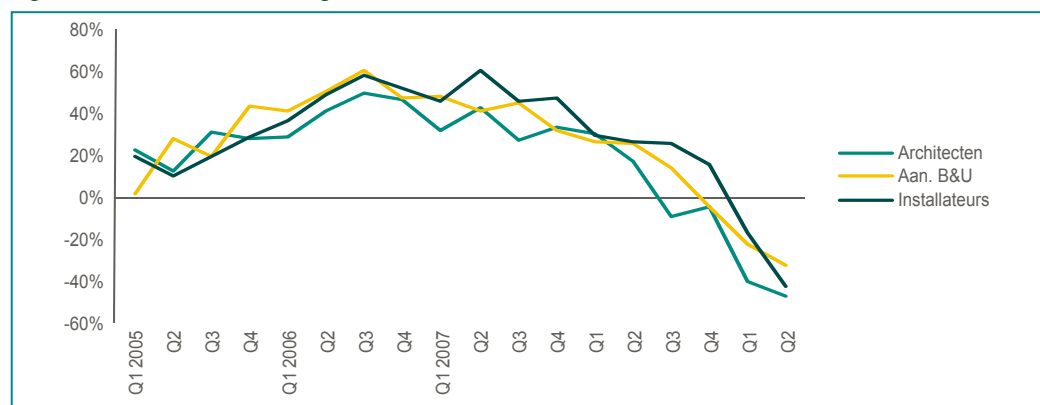
De realiteit

Uit de verwachtingen en maatregelen van de middelgrote en grote installatiebedrijven blijkt dus een rooskleurige visie. Zeker in vergelijking met andere sectoren in de bouw, waar ontslagen en zelfs faillissementen aan de orde van de dag zijn. De realiteit zal toch voor velen minder positief zijn. Eén en ander blijkt onder meer uit de stemmingsindicator van de bouwsector: de Bouwbarometer² (figuur 1.12). De omzet bij architecten, aannemers B&U en installateurs is flink gekelderde. De bouwkolom ervaart het eerste halfjaar van 2009 over de gehele breedte een negatieve omzetontwikkeling ten opzichte van een jaar eerder. Als gevolg van de kredietcrisis heeft de bouwkolom te maken met vraaguitval. Partijen die aan

² De Bouwbarometer is een initiatief van BouwKennis en USP. Deze wordt bepaald aan de hand van ruim 700 enquêtes, gelijk verdeeld over de zeven belangrijkste marktpartijen uit de bouw. Naast actuele ontwikkelingen van verschillende bedrijfseconomische aspecten, wordt ook aandacht besteed aan de verwachtingen voor het volgende kwartaal. Ieder kwartaal komen de omzet, orderportefeuille en concurrentiedruk aan de orde. Om een reëel beeld te krijgen, worden in de vraagstelling de actuele toestand en de verwachtingen gekoppeld aan de overeenkomstige kwartalen in het voorgaande jaar. Zo is er altijd een referentiepunt en wordt rekening gehouden met seizoensinvloeden waaraan de bouwproductie onderhevig is.

het begin van de keten zitten, voelden dit het vierde kwartaal van 2008 al in de omzet. Nu lijken echter ook partijen die verderop in de keten zitten de negatieve effecten van de crisis te ondervinden. Er dient hierbij wel te worden opgemerkt dat alle bedrijven in de installatiesector bij de Bouwbarometer in ogenschouw zijn genomen, dus ook de kleinere installatiebedrijven (< 50 fte).

Figuur 1.11: Omzetontwikkeling Q1 2005 - Q2 2009



Bron: Bouwbarometer USP Marketing Consultancy en BouwKennis, juni 2009

Met betrekking tot het zogenaamde laatcyclische karakter van de installatiesector wordt duidelijk dat met 'laat' slechts twee kwartalen wordt bedoeld. Ten tijde van het onderzoek waren de orderportefeuilles hoogstwaarschijnlijk nog goed gevuld en werd vooral gehoopt dat de crisis zou overwaaien. Dit lijkt echter onwaarschijnlijk.

“De sector is laat cyclisch. De installateur kijkt teveel naar zijn eigen portefeuille in plaats van naar de markt om hem heen.”

Edwin Bosma, Directeur – Batenburg Beheer N.V.

Wel heeft het kabinet doelstellingen geformuleerd die de installatiesector veel werk opleveren. Denk aan CO₂-reductie, waarvoor de investeringen bijna onverminderd doorgaan. Maar ook voor de strengere eisen aan gebouwen en bij het revitaliseren van complete wijken is de installatiebranche nodig. Daarnaast zijn veel installatiebedrijven in staat de pijlen op werkzaamheden en segmenten te richten die weinig conjunctuurgevoelig zijn (onderhoud of de budgetsegmenten) waardoor er altijd werk voor installatiebedrijven zal blijven bestaan. Wanneer installatiebedrijven zich echter collectief op deze segmenten gaan richten zal er weinig van deze voordelige omstandigheden overblijven. Enerzijds zal een stijgende concurrentie een extreme prijsdruk tot gevolg hebben en anderzijds zal lang niet elk installatiebedrijf in aanmerking komen voor de genoemde werkzaamheden. Veelal werken opdrachtgevers met vaste partners en onderzoek heeft uitgewezen dat contracten niet in hoge mate heronderhandeld zullen worden. Maar ook gezien de strenge eisen bij (Europese) aanbestedingen in ziekenhuizen, komt maar een heel beperkte groep in aanmerking voor dit relatief aantrekkelijke segment in zware tijden.

Case SPIE

Risicospreiding, milieufocus en bewustmaking maken SPIE succesvol, ook in 2008



SPIE levert engineering, services en expertise op het gebied van ontwerpen, installeren, in bedrijf stellen en onderhouden van technische installaties voor de industrie-, de utiliteits- en de infrastructuurmarkten. SPIE Nederland is aannemer van multitechnische contracten en heeft meerdere divisies: Building Systems, Infra, Industrie, Asset Management en Controlec Engineering.

Hun opdrachtgevers, zowel industriële als commerciële en institutionele klanten, bezorgden hen in het roerige jaar 2008 een omzet van 3,75 miljard euro, een stijging van 8,4 procent ten opzichte van het jaar daarvoor. Courant bedrijfsresultaat: +26 procent (172,9 EUR). De Nederlandse vestiging, die werk verschaft aan 2.600 mensen, verwacht zo'n 280 miljoen euro omzet te maken in 2009.

Indrukwekkende cijfers, ondanks de sterk verslechterde economische omstandigheden. Hoe ging SPIE te werk? Door extra in te zetten op hun initiële kracht: de levering van een heel divers arsenaal aan diensten. En door te kijken naar kansen in een krimpende economie.

De spreiding van activiteiten over industrie, utiliteit en infrastructuur werken vlakt het effect van de crisis uit. De effecten van de crisis laten zich namelijk in verschillende mate en vooral op verschillende momenten voelen in deze markten. Zo komen bijvoorbeeld extra investeringen door de overheid in infrastructuur nu op gang, terwijl de dalende markt in de utiliteit zich pas bij de hernieuwing van het orderboek laat voelen. Het bedrijfsmodel is gebaseerd op een sterke risicospreiding en terugkerende contracten. Door dit terugkerende karakter van de activiteiten, de strategie van aanwezigheid en de intentie om oplossingen voor de lange termijn te vinden voor de milieu- en energiebehoeften van opdrachtgevers, boekt SPIE momenteel ondanks de verslechterde economische omstandigheden goede resultaten en ziet het de toekomst met vertrouwen tegemoet. Gauthier Louette, algemeen directeur van de Groep SPIE:

“In de loop van de komende jaren zullen ondernemingen een nog belangrijkere rol gaan spelen voor onze samenleving en het milieu. De uitdagingen op het gebied van energie en milieu waarmee onze klanten, overheden en ondernemingen worden geconfronteerd, zullen nieuwe kansen creëren [...]. Door de aard van onze activiteiten staan wij met SPIE in de voorste gelederen om concrete oplossingen aan te reiken op het gebied van energie-efficiency en vermindering van de CO₂-uitstoot, of om de ontwikkeling van hernieuwbare energie een duwtje in de rug te geven.”

Goed nieuws voor investeerders dus. Wat betreft de interne bedrijfsvoering is sterk ingezet op bewustmaking bij het management. In alle lagen van het bedrijf is duidelijk gemaakt dat er moeilijke tijden op komst zijn, waarop geanticipeerd moet worden voordat het te laat is. Budgetten, groeiplannen en tewerkstellingsbeleid zijn derhalve integraal aangepast.

Kern van de maatregelen is dat de ogen niet zijn gesloten voor de economische realiteit. Er is vroegtijdig ingesprongen op de crisis, waarbij men uitging van de eigen kracht: de veelheid aan activiteiten. Zo spreidde SPIE het risico. Maar ook de buitenwereld bleef allerminst buiten beschouwing. Focus op milieubesparende diensten, waarin blijvend geïnvesteerd wordt, levert SPIE nog altijd goede vooruitzichten op. Tot slot wist iedereen binnen SPIE op tijd ‘hoe laat het was’. In tegenstelling tot de door velen gevreesde paniekzaaij, oogstte de onderneming begrip en eenheid.

www.spie-nl.com

Conclusie

Al met al kan dus gesteld worden dat bepaalde werkzaamheden voor installatiebedrijven zullen continueren, crisis of niet. Maar een evenaring van de omzet of zelfs groei is wel erg rooskleurig. De installatiecomponent zal wellicht stijgen, maar als het aantal nieuw te bouwen gebouwen niet toeneemt, zal dit niet meer werk opleveren. Ook lijkt het een illusie dat het toegenomen onderhoudswerk het afgenomen nieuwbouwwerk kan compenseren. Vooralsnog werd namelijk de meeste omzet gehaald uit nieuwbouwwerkzaamheden. Dus ook de installatiesector zal in zwaar vaarwater terechtkomen, al is de kans reëel dat installatiebedrijven minder hard getroffen worden dan andere partijen in de bouwkolom.

Verder is het waarschijnlijk dat het kwalitatieve personeelstekort deels wordt opgelost door de crisis. Vele banen gaan verloren, wat uiteraard logisch is wanneer er niet of nauwelijks gebouwd wordt. Toch zijn installatiebedrijven ook wat dit betreft wel heel optimistisch: hun personeelsbestand groeit, zij investeren in personeel en nog altijd is het personeelstekort volgens hen de grootste belemmering voor groei. Zo lijkt het erop dat de installatiesector werk in overvloed heeft, terwijl dit tegen alle ramingen ingaat.

Hoe lang de recessie nog aanhoudt en hoe diep zij is, is moeilijk te zeggen. Bij eerdere crises bleek dat de economie enkele jaren nodig had om te herstellen, ten koste van een flinke economische krimp. En we mogen niet vergeten dat we nu te maken hebben met een mondiale crisis, niet een nationale. Maar centrale banken en regeringen hebben stevige tegenmaatregelen genomen, waarvan we verwachten dat ze het nodige effect sorteren.

Tot slot kan worden opgemerkt dat de verwachtingen van middelgrote en grote installatiebedrijven inmiddels veranderd kunnen zijn. Het onderzoek vond plaats in maart 2009 en ramingen worden keer op keer bijgesteld, in negatieve zin. Leerpunt voor de sector is om zich niet te laten verblinden door de positieve vooruitzichten op lange termijn wanneer een crisis zich voordoet. Hoewel het een feit is dat op lange termijn gezien de installatiesector meer dan positieve vooruitzichten heeft, valt de korte termijn niet te negeren.

2 Is big beautiful?

De veranderingen in de installatiesector vultrekken zich in hoog tempo. Schaalgrootte is vereist om op alle terreinen mee te kunnen doen. Voor het volgen van de markt is een kennisapparaat nodig en zullen de grotere installatiebedrijven over middelen beschikken om datgene wat ze niet in huis hebben in te kunnen kopen.

Het succes lijkt dus vooral weggelegd voor de grotere installatiebedrijven. Bovendien zijn opdrachtgevers in tijden van crisis geneigd te zoeken naar zekerheid, wat grote installatiebedrijven ook in de kaart speelt. Toch hebben de middelgrote installatiebedrijven doorgaans hogere marges en margeverwachtingen dan de grote installatiebedrijven. Enerzijds lijkt dus schaalgrootte essentieel voor de middellange en lange termijn maar anderzijds kan uit hoofde van de winstgevendheid en beheersbaarheid de vraag gesteld worden of 'Big' wel zo 'Beautiful' is.

Tabel 2.1: Bruto marges installatiebedrijven

	Gebruikelijk		Verwachting 2009		Verwachting 2010	
	Middelgroot	Groot	Middelgroot	Groot	Middelgroot	Groot
Gemiddeld	12,8%	6,7%	10,4%	5,5%	10,7%	5,0%
Meer dan 20%	12%	2%	12%	3%	10%	3%
11-20%	6%	5%	4%	0%	6%	0%
6-10%	29%	9%	18%	7%	13%	3%
4-5%	13%	38%	21%	28%	14%	19%
0-3%	14%	16%	22%	28%	23%	34%
Weet niet/geen mening	26%	31%	23%	34%	32%	40%

Bron: ABN AMRO research

Kennis

De veranderingen waaraan de installatiesector onderhevig is, maakt een kennisapparaat onontbeerlijk. Om de concurrentie voor te zijn, moet de markt nauwlettend in de gaten worden gehouden of op z'n minst gevolgd. Daarnaast wordt indirect personeel, om het mogelijk te maken nieuwe diensten buiten het traditionele installatiewerk te leveren (zoals ontwerp, beheer en advies) steeds meer een voorwaarde.

“De komende jaren zal er een strijd gaan plaatsvinden op het gebied van HR, niet van kosten. Wie de beste mensen binnenhaalt die overleeft.”

Bert Moser, Financieel Directeur – Unica Installatiegroep B.V.

Gemiddeld 65 procent van het personeel bij installatiebedrijven is direct, oftewel voert het traditionele installatiewerk uit. Bij de meeste installatiebedrijven is 51 procent tot 75 procent van het personeel uitvoerend. Bij één op de drie installatiebedrijven is zelfs meer dan 75 procent van het personeel uitvoerend. Dit is sterker het geval bij middelgrote installatiebedrijven dan bij grote bedrijven. Het grotere aandeel indirect personeel bij grote installatiebedrijven impliceert dat zij een groter kennisapparaat hebben dan de middelgrote installatiebedrijven. Zeker voor de lange termijn is dit een groot voordeel.

Tabel 2.2: Aandeel uitvoerend personeel

	Middelgroot	Groot
Gemiddeld	67,7%	61,8%
0-25%	5%	11%
26-50%	10%	11%
51-75%	45%	53%
76-100%	39%	21%
Weet niet/geen mening	0%	5%

Bron: ABN AMRO research

Indirect personeel kan onder meer worden ingezet voor het leveren van diensten buiten het traditionele installatiewerk. Het is niet verwonderlijk dat vooral de grote installatiebedrijven, met relatief veel indirect personeel, diensten in de vorm van engineering, beheer en advies verlenen en verwachten deze diensten in de toekomst te intensiveren. De veranderende positie van het installatiebedrijf in de bouwkolom kan dus, uitgaande van de huidige organisatie-opbouw, met name door de grote installatiebedrijven worden ingevuld. Bovendien beschikken de grotere installatiebedrijven vaak over middelen om toch diensten te leveren waarvoor het eigen personeel niet is opgeleid of gekwalificeerd. Om adviesdiensten te leveren worden soms complete adviesbureaus overgenomen of wordt in ieder geval geïnvesteerd in adviseurs.

Tabel 2.3: Huidige en toekomstige additionele dienstverlening

		Middelgroot	Groot
Beheer	Nu wel, toekomst wel intensiveren	37%	50%
	Nu wel, toekomst niet intensiveren	57%	46%
	Nu niet, toekomst wel	2%	0%
	Nu niet, toekomst ook niet	5%	4%
Betaald conceptueel advies	Nu wel, toekomst wel intensiveren	32%	44%
	Nu wel, toekomst niet intensiveren	58%	51%
	Nu niet, toekomst wel	3%	3%
	Nu niet, toekomst ook niet	8%	3%
Engineering	Nu wel, toekomst wel intensiveren	47%	54%
	Nu wel, toekomst niet intensiveren	47%	42%
	Nu niet, toekomst wel	0%	0%
	Nu niet, toekomst ook niet	6%	4%

Bron: ABN AMRO research

Productinnovaties en incidenten met installaties uit het verleden brengen strengere eisen aan zowel installaties als installateurs met zich mee. Wanneer de benodigde certificaten (zoals bijvoorbeeld ISO en VCA) niet in huis zijn, komt het steeds vaker voor dat het installatiebedrijf in zijn geheel niet in aanmerking komt voor een opdracht. Vooral bij Europese aanbestedingen van ziekenhuizen zijn de eisen dusdanig streng dat de werkzaamheden voor slechts een klein deel van de installatiebedrijven is weggelegd. Verschillende instanties werken aan een versoepeling van deze, vaak hoge, eisen die regelmatig als overtrokken worden gezien. In lijn hiermee is de alsmaar strenger wordende wet- en regelgeving voor veel installatiebedrijven een ware belemmering voor groei. Logischerwijs blijkt dan ook dat meer middelgrote bedrijven de strenge eisen van tegenwoordig als een belemmering voor groei zien (44 procent) dan grote installatiebedrijven (30 procent). De grote installatiebedrijven zullen de benodigde certificaten in huis hebben en de schaalgrootte maakt het gemakkelijker om aan alle eisen te voldoen bij het binnenhalen van een opdracht.

Tabel 2.4: Strenger wordende wet- en regelgeving belemmert de groei van de installatiesector

	Middelgroot	Groot
Zeer mee eens	7%	5%
Mee eens	37%	25%
Neutraal	15%	16%
Mee oneens	37%	49%
Zeer mee oneens	3%	4%
Weet niet/geen mening	1%	0%

Bron: ABN AMRO research

Werkzaamheden buiten het traditionele installatiewerk, te weten het leveren van additionele diensten en op de hoogte blijven van ontwikkelingen, vragen dus om een kennisapparaat. Die benodigde kennis zal het grotere installatiebedrijf eerder in huis hebben. Daarnaast zal het installatiebedrijf marketing moeten bedrijven. Profileren, oftewel het kenbaar maken van specifieke diensten, vraagt wederom om middelen. Ook in dit opzicht hebben de middelgrote installatiebedrijven het zwaarder. Grotere installatiebedrijven hebben toch een grotere naambekendheid.

Tot slot zal het voor een middelgroot (100-200 fte) installatiebedrijf moeilijker zijn om de juiste mensen te kunnen aantrekken. De grote naam en de capaciteit om kennis binnen te halen en te houden is weggelegd voor de grotere installatiebedrijven. Op het gebied van HR zal de komende jaren een consolidatiestrijd gaan plaatsvinden, sterker dan op het gebied van kosten. Wie de beste mensen binnenhaalt, overleeft.

Groei

Het bewerkstelligen van groei in de komende jaren is voor de meeste bedrijven onzeker; de economische crisis woedt in alle hevigheid. Om die reden is bij de middelgrote en grote installatiebedrijven geïnventariseerd of en op welke wijze zij op lange termijn verwachten te groeien. Duidelijk wordt dat slechts een klein deel van de installatiebedrijven verwacht dat er helemaal geen groei op zal treden en een nog kleiner deel verwacht zich aan te sluiten bij een groter bedrijf. Er zijn meer middelgrote installatiebedrijven die dit verwachten dan grote. Hiermee lijkt het alsof groeien gemakkelijker is voor de grote installatiebedrijven, ongeacht of dit autonoom of met overnames gebeurt. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat het een verwachting is; de realiteit kan heel anders uitwerken.

Tevens is het doel van de groei achterhaald. Het kan zo zijn dat het installatiebedrijf op dezelfde voet verder gaat of juist totaal andere wegen inslaat. De overgrote meerderheid verwacht de huidige activiteiten verder uit te bouwen, en gaat dus op dezelfde voet verder. Logischerwijs zullen meer grote dan middelgrote installatiebedrijven nieuwe markten aanboren qua geografie of qua producten en diensten. Zoals ook uit gesprekken met de middelgrote installatiebedrijven naar voren kwam, is er in goede tijden doorgaans werk in overvloed voor het installatiebedrijf, wat het overbodig maakt nieuwe markten te betreden. Met het betreden van nieuwe markten loopt men onnodige risico's. Voorlopen is vooral weggelegd voor de grote installatiebedrijven, de middelgrote installatiebedrijven zijn de volgers van de markt.

Tabel 2.5: Wijze verwachte groei op lange termijn

	Middelgroot	Groot
Autonome groei	48%	55%
Overnames	12%	15%
Autonome groei en overnames	16%	24%
Aansluiting bij een groter bedrijf	4%	2%
Niet (geen groei)	17%	5%
Weet niet/geen mening	3%	0%

Bron: ABN AMRO research

Tabel 2.6: Vorm autonome groei (en overnames)

	Middelgroot	Groot
Uitbouwen (doorgaan)	79%	70%
Groei nieuwe markten qua pr. en diensten	27%	37%
Groei nieuwe markten qua geografie	13%	19%
Weet niet/geen mening	2%	2%

Bron: ABN AMRO research

Voor de korte termijn is het voor de installatiebranche, zoals eerder gezegd, niet waarschijnlijk om groei te realiseren. Bij veel bedrijven wordt 2009 en met name 2010 een kwestie van overbruggen of zelfs overleven. Opdrachten binnenhalen is prioriteit nummer één. Over het algemeen worden de pijlen gericht op activiteiten of sectoren waar opdrachten het makkelijkst worden verworven. Onder de installatiebedrijven blijken dit veelal specifieke marktsegmenten of bepaalde opdrachtgevers te zijn. Tussen grote en middelgrote installatiebedrijven valt op dat meer middelgrote bedrijven zich op één opdrachtgever richten dan grote bedrijven, terwijl de grote bedrijven eerder verwachten zich anders te gaan profileren dan middelgrote installatiebedrijven. Door het bedrijf anders te profileren bereikt men ook weer specifieke segmenten en/of opdrachtgevers of juist een veel bredere markt.

In de regel vergroot een bepaalde profilering de kansen op de markt. Door profilering op bepaalde thema's, bijvoorbeeld het oprichten van gespecialiseerde business units, wordt ingespeeld op ontwikkelingen in de markt. Hiermee wordt ook de kennis en kunde van de installatiesector aangetoond. Zo kan de sector oplossingen bieden voor maatschappelijke issues, zoals de milieuproblematiek. Uit het voor deze publicatie specifiek uitgevoerde onderzoek blijkt dan ook dat veel installatiebedrijven zich op vooraanstaande innovatiethema's richten. Met name inzake duurzaamheid/energiebesparing wordt beleid gemaakt, hoofdzakelijk door de grote installatiebedrijven. Middelgrote installatiebedrijven kunnen zich ook wel degelijk profileren, alhoewel vaak niet in brede zin. Een groot installatiebedrijf zal bijvoorbeeld voor verschillende thema's en segmenten business units kunnen oprichten; de kleinere installatiebedrijven kunnen zich profileren door zich volledig toe te leggen op één of enkele activiteiten. Deze (on)mogelijkheden voor verschillende typen installatiebedrijven roepen de kwestie van generalist versus specialist op.

Tabel 2.7: Bedrijfsfocus komende twee jaar

	Middelgroot	Groot
Speciaal marktsegment	24%	24%
Bepaalde opdrachtgever	27%	16%
Anders profileren	12%	22%
Bepaalde activiteit	15%	13%
Anders	17%	18%
Weet niet/geen mening	5%	7%

Bron: ABN AMRO research

Tabel 2.8: Mate waarin men zich op innovatiethema's richt

		Middelgroot	Groot
Brand- en inbraakveiligheid	In hoge mate	39%	43%
	In enige mate	23%	38%
	Niet	39%	20%
Duurzaamheid / energiebesparing	In hoge mate	55%	77%
	In enige mate	40%	18%
	Niet	4%	5%
	Weet niet/geen mening	1%	0%
Gebouwautomatisering	In hoge mate	31%	57%
	In enige mate	53%	32%
	Niet	16%	11%
Integraal bouwen	In hoge mate	25%	45%
	In enige mate	37%	30%
	Niet	37%	25%

Bron: ABN AMRO research

Generalist of specialist / segmentkansen

Een trend van de afgelopen tijd is het concept van totaalinstallateur. Installatiebedrijven trachten hiermee de opdrachtgever op zoveel mogelijk terreinen van dienst te zijn. In het verleden deden opdrachtgevers zaken met verschillende soorten installatiebedrijven, wat voor veel rompslomp zorgde. Veel installatiebedrijven grepen de kans en boden alle soorten werkzaamheden omtrent installaties aan, dus elektrotechnische én werktuigbouwkunde werkzaamheden - ondanks het feit dat deze twee disciplines totaal verschillend zijn en dus om aparte kwaliteiten vragen. Een installateur bedreven in beide disciplines is vaak een utopie. Installatiebedrijven kunnen uiteraard wel beide soorten installateurs in dienst hebben, wat aannemelijker is bij grotere bedrijven. Ook uit het onderzoek wordt duidelijk dat generalisme vooral is terug te vinden bij grote installatiebedrijven. Middelgrote installatiebedrijven zijn daarentegen relatief vaak gespecialiseerd in elektrotechniek. Grote bedrijven verwachten echter wel vaker dat zowel het aandeel elektrotechnische als werktuigbouwkundige werkzaamheden zal toenemen dan middelgrote bedrijven.

Naast werkzaamheden aan elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties, kunnen tegenwoordig ook ICT-werkzaamheden worden geschaard onder de taken van het installatiebedrijf. Vooralsnog verwacht slechts een kwart van de installatiebedrijven dat het belang van ICT de komende twee jaar zal toenemen. Wel zijn het voornamelijk de grote bedrijven die een stijgend belang van ICT verwachten. Verder blijkt dat vooral E-installatiebedrijven en totaalinstallatiebedrijven aangeven dat zij de komende twee jaar meer ICT-werkzaamheden gaan verrichten (W-installatiebedrijven 13 procent), wat in feite logisch is, aangezien ICT van oorsprong weinig met werktuigbouwkunde van doen heeft.

Tabel 2.9: Generalisme versus specialisme

	Middelgrote installatiebedrijven	Grote installatiebedrijven
Gespecialiseerd E-installatie	31%	14%
Gespecialiseerd W-installatie	23%	21%
Generalist (E + W)	45%	66%
E-installatie wordt belangrijker	15%	22%
W-installatie wordt belangrijker	3%	13%
ICT wordt belangrijker	21%	31%

Bron: ABN AMRO research

Totaalinstallateur in de vorm van generalisme is dus vooral weggelegd voor de grote installatiebedrijven. Op alle terreinen meedoen vergt immers schaalgrootte vanwege de kennis die beide disciplines op allerlei terreinen vereisen. Toch is generalisme op bepaalde terreinen ook mogelijk voor middelgrote installatiebedrijven. Voorwaarde is echter dat de werkzaamheden binnen het segment waarin het bedrijf opereert niet heel complex zijn, zoals bijvoorbeeld in de woningbouw. Maar ook bij opdrachtgevers als particulieren en bedrijven (bijvoorbeeld zakelijke dienstverleners) zullen de omvang en complexiteit van de installatiewerkzaamheden voor middelgrote installatiebedrijven te overzien zijn. Laten dit echter nu juist de segmenten zijn waar het in een recessie niet voor de wind gaat.

In lijn hiermee verwachten beduidend meer grote bedrijven de komende twee jaar omzetgroei bij de overheid en zorginstellingen dan middelgrote bedrijven. Daarbij is het voor de middelgrote installatiebedrijven moeilijk om in aanmerking te komen voor opdrachten bij de overheid en zorginstellingen. Middelgrote bedrijven verwachten vaker omzetgroei bij particulieren en woningbouwcorporaties dan grote bedrijven.

De segmenten die zich vanwege de complexiteit van installaties niet lenen voor generalisme door middelgrote installatiebedrijven, zijn daarentegen wel geschikt voor de specialistische middelgrote installatiebedrijven. Wanneer middelgrote installatiebedrijven zich volledig toeleggen op een bepaalde activiteit, zijn er wel degelijk kansen voor hen weggelegd, ook in de meer complexe segmenten. Bovendien, zoals later in dit rapport ook blijkt, zijn lang niet alle opdrachtgevers voorstander van een totaalinstallateur.

Tabel 2.10: Ontwikkeling omzetverdeling naar opdrachtgevers

	Omzetgroei		Omzetdaling	
	Middelgroot	Groot	Middelgroot	Groot
Overheid	23%	45%	3%	2%
Zorginstellingen	25%	38%	3%	4%
Woningbouwcorporaties	20%	9%	19%	15%
Onderwijsinstellingen	11%	20%	1%	4%
Industriële bedrijven	11%	11%	11%	20%
Gemeenten	7%	13%	1%	2%
Particulieren	12%	0%	8%	5%
Bedrijven	7%	4%	5%	9%
Nutsbedrijven	3%	9%	0%	0%
Projectontwikkelaars	1%	2%	9%	22%
Kantorenmarkt	1%	0%	7%	4%

Bron: ABN AMRO research

Soort zoekt soort

Vooralsnog gaat op dat schaalgrootte meer werkzaamheden, meer segmentkansen, meer groei en meer diensten betekent, wat de veronderstelling 'soort zoekt soort' (grote opdrachtgevers hebben voorkeur voor grote installateurs en kleinere opdrachtgevers voor kleinere installateurs) erg aannemelijk maakt. Nu rijst de vraag in hoeverre er verschillen zijn tussen middelgrote en grote installatiebedrijven wat betreft de grootte van opdrachtgevers en werkgebied.

Met betrekking tot het afzetgebied wordt duidelijk dat er aanmerkelijke verschillen tussen middelgrote en grote installatiebedrijven zijn. De meeste middelgrote installatiebedrijven zijn regionaal actief (53 procent). Ook de lokale markt (8 procent) wordt veel vaker bespeeld door de middelgrote dan door de grote installatiebedrijven (4 procent). De grote bedrijven

rekenen op hun beurt veelal heel Nederland tot het afzetgebied (39 procent). Het valt verder op dat er voor de internationaal opererende bedrijven veel minder verschillen in bedrijfsgrootte zijn. Gemiddeld 19 procent van de grote bedrijven is internationaal actief. Voor het overgrote deel zijn dit bedrijven met meer dan 500 fte (73 procent van alle grote bedrijven die internationaal actief zijn). Toch opereert ook 16 procent van de bedrijven met 100 of minder fte op internationaal niveau.

Case eL-Tec

Internationaal niche-succes: groei is geen doel op zich



eL-Tec is sinds 1994 als installateur actief in de scheepsbouw, met een focus op coasters en binnenvaartschepen. Sinds mei 2007 richt eL-Tec zich op Vietnam. De keuze kwam niet voort uit kostenoogpunt, maar puur uit het feit dat de meeste klanten zich naar Vietnam gingen bewegen. De Vietnamese regering heeft de scheepsbouw namelijk tot speerpunt van het economisch beleid gemaakt, met de ambitie om Vietnam tot wereldspeler in het scheepsbouwsegment op te voeren.

Logischerwijs verplaatsen veel scheepsbouwers zich de afgelopen jaren naar Vietnam. Dit betekent onder andere dat de lokale concurrentie om goede werknemers fors is toegenomen in het Vietnamese scheepsbouwsegment. Binnen Vietnam richt eL-Tec zich daarom op reders in de voorbereidende fase van nieuwe producties; daar zijn er immers genoeg van. Het bedrijf zet hoog in op lokale netwerken om zoveel mogelijk reders te kunnen bereiken.

Hoewel het land gezien zijn socialistische verleden een aantal uitdagingen voor westerse ondernemers met zich meebrengt zoals de ondoorzichtige bureaucratie, het lage gemiddelde opleidingsniveau, leveringonzekerheden en culturele verschillen, heeft eL-Tec als eerste Nederlandse installateur in deze niche zijn plek toch goed kunnen vinden en zijn de gevolgen van de kredietcrisis tot nu toe beperkt gebleven.

Op termijn verwacht eL-Tec de huidige positie verder te versterken, ook al zullen nieuwe toetreders in de toekomst zeker aangetrokken worden door de interessante marges van deze niche. De toetredingsdrempels zijn echter hoog: nieuwe spelers moeten een trackrecord opbouwen, hun weg kennen in de eisen van Veiligheid Voor Leven Op Zee (SOLAS) en op de hoogte zijn van de complexe verzekeringsvoorschriften en wetgeving van de vlagstaat; allemaal zaken die el-Tec – met de nodige moeite – reeds op orde heeft gebracht in de afgelopen twee jaar. el-Tec heeft dus door zijn vroege aanwezigheid een grote voorsprong op de concurrentie.

el-Tec boekt goede resultaten door de keuze voor deze specifieke niche op deze specifieke plek. Toch heeft el-Tec niet de ambitie om de grootste installateur van het land zijn. De voordelen van de overzichtelijke, platte organisatie (hoge flexibiliteit, direct contact met de uitvoerders) leiden samen met kennis van Nederlandse bodem en enthousiasme van de medewerkers tot duurzame groei en goede marges. In Nederland is el-Tec 60 fte, in Vietnam 15.

En dat is voorlopig goed zo; groei is geen doel op zich.

www.el-tec.nl

Een verbreding van het afzetgebied blijkt vooral aan de orde te zijn bij de grootste internationaal opererende installatiebedrijven (> 500 fte, 63 procent). Bij middelgrote installatiebedrijven (50 – 100 fte) gaat dit voor slechts 27 procent op.

Tabel 2.11: Huidig afzetgebied

	Middelgroot	Groot
Lokaal	8%	4%
Regionaal	53%	37%
Nationaal	22%	39%
Internationaal	17%	21%

Bron: ABN AMRO research

Wanneer wordt gekeken naar het soort installatiebedrijf dat opdrachtgevers prefereren, wordt duidelijk dat kleine opdrachtgevers (< 200 fte) in iets hogere mate de voorkeur geven aan een regionale speler. Ook de meeste grote opdrachtgevers zijn deze mening toebedeeld. Hiermee wordt aangetoond dat het van groot belang is om regionaal te opereren. Het is immers gezien de aard van de werkzaamheden nodig om snel ter plekke kunnen zijn. De grootste installatiebedrijven zijn om deze reden vaak ook regionaal georganiseerd. Daarom is een installatiebedrijf uit de regio niet per definitie een middelgrote speler.

Tabel 2.12: Voorkeur voor installatiebedrijf uit de regio

	Kleine opdrachtgever (1 - 200)	Grote opdrachtgever (> 200)
Zeer mee eens	9%	9%
Mee eens	72%	64%
Neutraal	9%	17%
Mee oneens	11%	10%
Zeer mee oneens	9%	9%

Bron: ABN AMRO research

Over het toenemende belang van installatiebedrijven valt niet te twisten. Toch lijkt deze trend bij veel opdrachtgevers al eerder te zijn opgemerkt, daar ongeveer de helft van de opdrachtgevers van mening is dat het belang van het installatiebedrijf de komende twee jaar niet zal veranderen. Een andere verklaring voor deze verwachting is dat in tijden van crisis de focus bij (potentiële) opdrachtgevers op andere activiteiten, zoals commercie, zal liggen en er niet meer aandacht zal worden besteed aan werkzaamheden voor installatiebedrijven. Desalniettemin geeft 44 procent van de kleine opdrachtgevers en 57 procent van de grote opdrachtgevers aan dat het belang van het installatiebedrijf voor de opdrachtgever de komende twee jaar zal toenemen.

Naarmate het belang van het installatiebedrijf voor veel opdrachtgevers toeneemt, kunnen installatiebedrijven op veel meer vlakken dan alleen aanleg, onderhoud en beheer van installaties een rol van betekenis spelen (zie hoofdstuk 3). Wanneer alles uit handen wordt gegeven, ontstaat een strategisch partnership tussen de opdrachtgever en het installatiebedrijf. Uit het onderzoek blijkt dat zowel kleine als grote opdrachtgevers op dit gebied meer heil zien in het middelgrote installatiebedrijf. De top 10-installatiebedrijven, dus de allergrootste installatiebedrijven, genieten wel iets vaker de voorkeur onder grote opdrachtgevers dan onder kleine opdrachtgevers, al is dit verschil niet overtuigend en gaat het daarbij om een zeer gering deel van de opdrachtgevers. Verder is het opmerkelijk dat relatief veel nutsbedrijven van mening zijn dat er helemaal geen strategisch partnership met installatiebedrijven te vormen is.

Tabel 2.13: Ontwikkeling belang installatiebedrijf voor eigen organisatie

	Kleine opdrachtgever (1 - 200)	Grote opdrachtgever (> 200)
Belang neemt sterk toe	11%	7%
Belang neemt iets toe	33%	50%
Belang verandert niet	51%	41%
Belang neemt af	4%	1%
Weet niet/geen mening	1%	0%

Bron: ABN AMRO research

Tabel 2.14: Installatiebedrijven geschikt als strategisch partner

	Kleine opdrachtgever (1 - 200)	Grote opdrachtgever (> 200)
Top 10 bedrijven	5%	13%
Middelgrote installatiebedrijven	41%	43%
Beide	34%	30%
Geen	17%	9%
Weet niet/geen mening	3%	6%

Bron: ABN AMRO research

Conclusie

Samenvattend kan gesteld worden, dat schaalgrootte vooral voordelen voor het installatiebedrijf zelf biedt. Zo kan een groter bedrijf zich permitteren te investeren in indirect personeel. Hiermee kunnen additionele diensten worden aangeboden (engineering, advies) en kan aan structurele kennisopbouw worden gewerkt. Belangrijk lijkt ook dat grote installatiebedrijven zich beter kunnen profileren op de arbeidsmarkt en zo het beste personeel kunnen aantrekken.

Toch zijn er wel degelijk kansen voor middelgrote installatiebedrijven, zij het met een andere strategie. Bovendien komen heel andere bevindingen naar voren wanneer de opdrachtgever in ogenschouw wordt genomen. Deze lijkt niet veel waarde te hechten aan schaalgrootte. Op de vraag "Is big Beautiful?" kan dus geen eenduidig antwoord worden gegeven. Schaalgrootte is bij bepaalde opdrachtgevers vereist, maar een nichestrategie met specialisatie op een deelactiviteit, kan zeker ook succesvol zijn.

3 Totaalinstallateur: de eeuwige kans

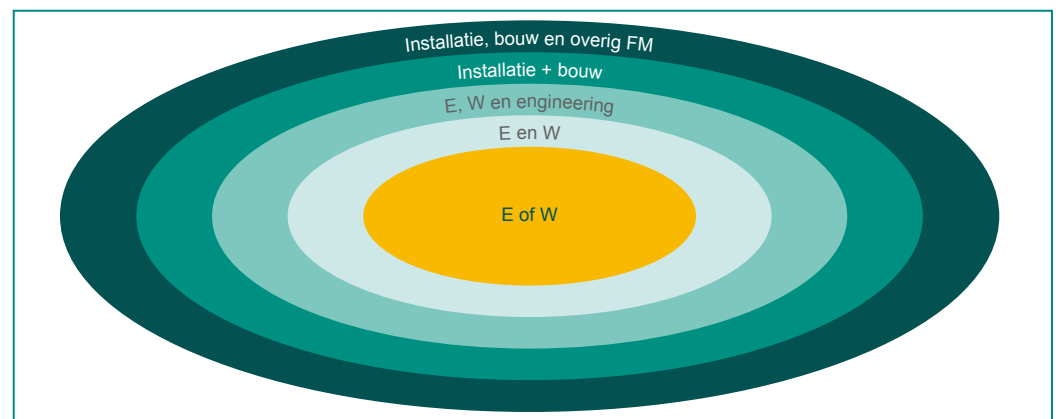
De populariteit van het concept van totaalinstallateur heeft de afgelopen jaren een vlucht genomen. De toegenomen kennis bij installatiebedrijven en het toenemende belang van installaties voor het functioneren van gebouwen en processen zorgen ervoor dat installatiebedrijven een grotere rol spelen in de bouwsector. Daarnaast heeft een overspannen markt ertoe geleid dat organisaties zich meer en meer op de core business gingen concentreren en op alle overige vlakken ontzorgd wilden worden. Uitbesteden werd de trend en installatiebedrijven hebben hierbij zeker baat gehad.

Het recente onderzoek wijst echter uit dat lang niet alle opdrachtgevers voorstander zijn van een totaalinstallateur. Is het concept van totaalinstallateur passé? Dat is van de situatie afhankelijk. Het installatiebedrijf moet goed voor ogen hebben wat voor totaalinstallateur het wil zijn en hoever het daarin gaat.

Verschillende niveaus

Veel installatiebedrijven zien vanuit de markt dat er behoefte is aan een totaalinstallateur en proberen hierop in te spelen. Dat kan op verschillende niveaus worden gedaan. In principe wordt met totaalinstallateur een installatiebedrijf bedoeld dat alle soorten werkzaamheden aan alle soorten installaties verricht. Met betrekking tot soorten installaties dus zowel elektrotechnisch als werktuigbouwkundig en wat betreft werkzaamheden zowel het traditionele installeren als de additionele dienstverlening: ontwerp, beheer en advies. Een opdrachtgever kan ook nog verder worden ontzorgd, dus op vlakken naast het installatiewerk. Hierbij kan aan de bouwkundige kant worden gedacht. Het uitbesteden van zowel installatie als bouwkundige werkzaamheden wordt geschaard onder het zogenaamde hard facility management. In de praktijk is het goed mogelijk om ook dit volledig bij één partij onder te brengen. Verschillende bouw- en installatiebedrijven behoren dan tot eenzelfde moederconcern, die al deze diensten in huis heeft. Uiteraard vereist dit wel schaalgroottes. Tot slot is er nog een niveau verder mogelijk, waarbij ook het soft facility management uit handen wordt genomen, dat wil zeggen alles buiten de core business van het bedrijf. Dit is echter lang niet voor iedere opdrachtgever weggelegd.

Figuur 3.1: Definitie totaalinstallateur



Bron: ABN AMRO research

E en W

Elektrotechniek en werktuigbouwkunde zijn twee totaal verschillende disciplines. Een installateur is of in het één of in het ander bedreven. Toch heeft elke opdrachtgever met beide disciplines te maken. Om die reden is het begrip totaalinstallateur ontstaan. Voor een opdrachtgever betekent een installatiebedrijf dat zowel elektrotechnische als werktuigbouwkundige werkzaamheden verricht minder rompslomp, omdat met slechts één partij zaken wordt gedaan. Bovendien raken de twee disciplines steeds meer geïntegreerd nu installaties belangrijker worden. ICT is waar de disciplines samenkomen. Om installaties optimaal te laten functioneren dienen de verschillende onderdelen (elektrotechnisch en werktuigbouwkundig) namelijk te communiceren met elkaar. Vooralsnog wordt hiervoor vaak een ICT-bedrijf in de arm genomen. Desondanks ziet slechts 25 procent van de installatiebedrijven ICT als een bedrijfsactiviteit die in belang toeneemt.

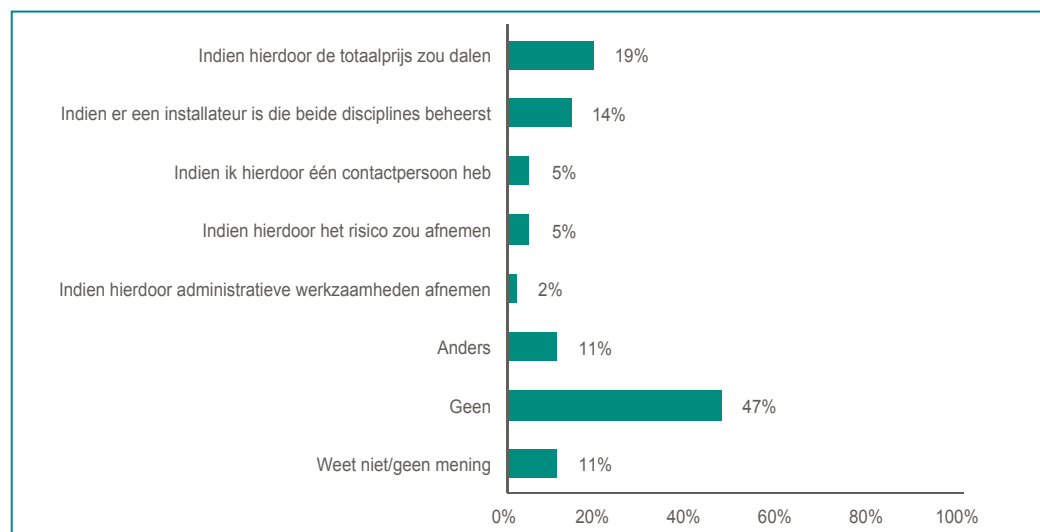
Het komt voor dat opdrachten in een bouwteam worden voorbereid en geoffreerd maar dat de opdrachtgever vervolgens alsnog de markt op gaat om de laagste prijs te realiseren.

Jan-Willem Romijnders, Directeur – Romijnders Groep

Waarom kiezen opdrachtgevers dan wél voor een totaalinstallateur? De ondervraagde opdrachtgevers geven aan dat daling van de totaalprijs de belangrijkste motivator is om te kiezen voor een gecombineerd contract, gevolgd door de voorwaarde dat er een bedrijf is dat zowel het elektrotechnisch als het werktuigbouwkundig onderhoud beheerst. De voordelen van tijdbesparing met een gecombineerd contract, omdat je met nog slechts één partij zaken doet, worden nagenoeg niet opgemerkt. Uit andere onderzoeken van USP Marketing Consultancy is namelijk gebleken dat een gecombineerd contract een aanzienlijke vermindering in het administratieve werk tot gevolg heeft en daarbij het gemak biedt van één centraal contactpersoon. Ook is gebleken dat het in de infrastructuur gemakkelijker is dan in de utiliteitsbouw om als totaalinstallateur op te treden, omdat de overheid hier vaak specifiek om vraagt bij infrastructurele projecten.

Vooralsnog heeft men vaste partners, worden contracten in tijden van laagconjunctuur niet heronderhandeld en mist men simpelweg het vertrouwen in de kwaliteiten van een gecombineerd installatiebedrijf.

Figuur 3.2: Voorwaarden voor combinatie in één contract (volgens opdrachtgevers)



Verder is momenteel 54 procent van de middelgrote en grote installatiebedrijven, zoals ook in het hoofdstuk 'Roze bril' te lezen is, in staat om het totaalpakket - dus zowel elektrotechnische als werktuigbouwkundige werkzaamheden - te leveren. In dit percentage verwachten de installatiebedrijven de komende twee jaar verder geen verandering. Wellicht wordt dit veroorzaakt door het gegeven dat de opdrachtgevers de voordelen van een gecombineerd installatiebedrijf niet in hoge mate onderkennen. Nu installaties belangrijker en complexer worden, wordt in veel gevallen juist de toegevoegde waarde gezien van een gespecialiseerd installatiebedrijf.

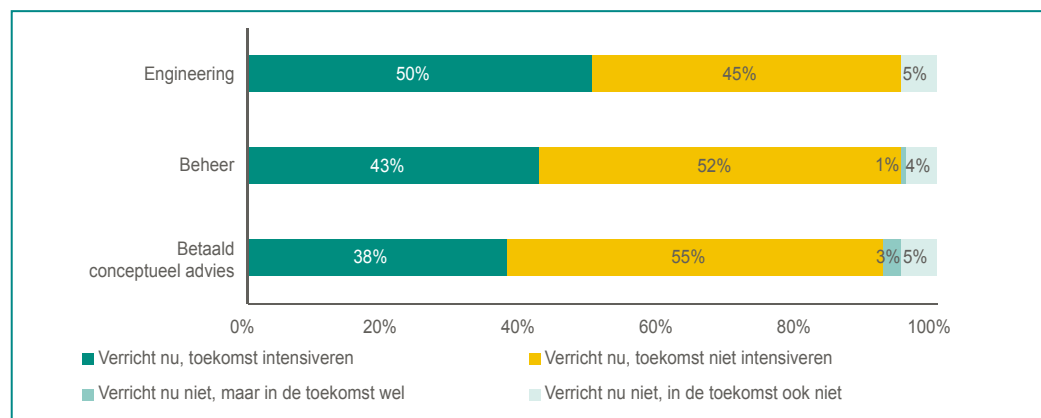
Werkzaamheden

Naast het optreden als totaalinstallateur door het aanbieden van gecombineerde installatiewerkzaamheden (E + W), kunnen we ook een totaalinstallateur vinden in het installatiebedrijf dat meer doet dan alleen het traditionele installatiewerk. De installatiecomponent van gebouwen neemt toe door maatschappelijke ontwikkelingen, en daarbij worden de installaties complexer. Technologische ontwikkelingen zitten nog altijd in een stroomversnelling. Enerzijds vraagt de toegenomen installatiecomponent de installateur mee te denken met de bouwers; integraal bouwen kan immers de faalkosten doen verminderen. Desondanks is integraal bouwen nog niet gangbaar. Anderzijds heeft het kennisniveau van installateurs een vlucht genomen als gevolg van de toegenomen complexiteit van installaties en het hoge tempo waarin technologieën veranderen.

Vanuit het traditionele installeerwerk is de stap niet groot om ook engineering/ontwerp op te nemen. De installateur staat immers dicht bij de praktijk en beschikt in de meeste gevallen over de benodigde kennis en kwaliteiten. Daarnaast is het onderbrengen van het beheer van de installaties bij het installatiebedrijf een logische stap. Op die manier liggen de verantwoordelijkheden bij één partij, wat het wel zo makkelijk maakt. Verder zijn steeds meer installatiebedrijven in staat om (betaald) advies te geven. Zeker deze werkzaamheden tonen de veranderende rol van het installatiebedrijf aan, al begeeft de installateur zich dan wel op het terrein van de adviseur. Dit betekent echter niet per definitie dat het installatiebedrijf concurreert met het advies- en ingenieursbureau, want ook veel adviseurs zien een toenemende rol weggelegd voor de installateur op het gebied van technisch ontwerp en advies. De rol van de adviseur zal hiermee ook veranderen; van een ontwerpende functie naar een meer controlerende functie.

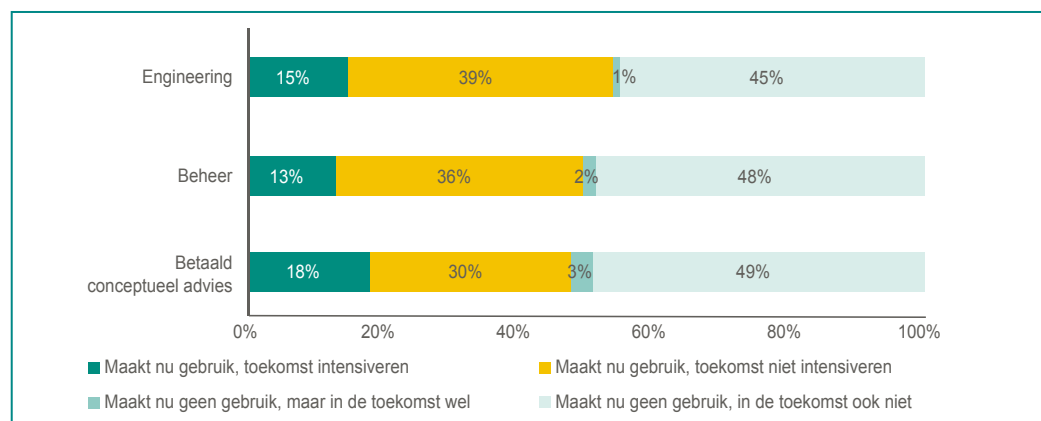
Zoals ook uit figuur 3.2 is op te maken, worden de meeste additionele diensten reeds door de middelgrote en grote installatiebedrijven verricht en naar verwachting geïntensiveerd in de toekomst. Uit de inventarisatie bij de opdrachtgevers blijkt echter dat velen van hen helemaal geen gebruik maken van deze mogelijkheden bij installatiebedrijven. De reden voor deze discrepantie is onduidelijk, al is het aannemelijk dat de additionele mogelijkheden bij installatiebedrijven niet goed bekend zijn onder opdrachtgevers. Het kan zijn dat de communicatie ervan naar de markt hapert. Voor commercie zijn installateurs niet primair in de wieg gelegd.

Figuur 3.3: Verrichting additionele dienstverlening door installatiebedrijven (nu en de komende twee jaar, volgens installateur)



Bron: ABN AMRO research

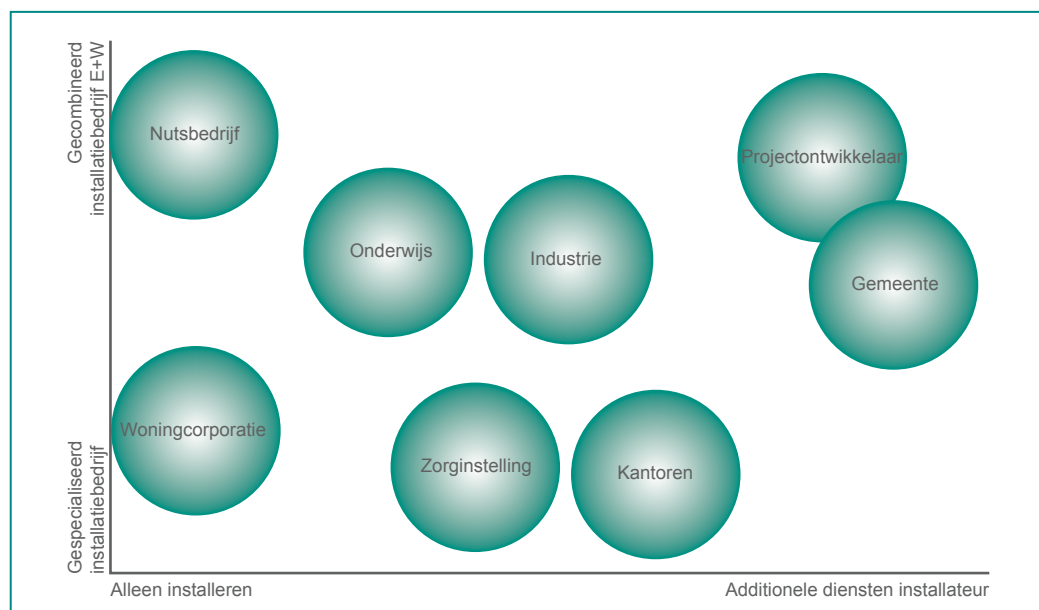
Figuur 3.4: Gebruik additionele dienstverlening van installatiebedrijf (nu en de komende twee jaar, volgens installateur)



Bron: ABN AMRO research

Doorgaans maken opdrachtgevers dus niet overtuigend vaak gebruik van de totaalinstallateur. Toch zijn er tussen opdrachtgevers wel aanmerkelijke verschillen, maar deze zijn moeilijk te verklaren. Nemen we de typen opdrachtgevers apart in ogenschouw, dan komt het beeld van onderstaande figuur naar voren. Hieruit wordt duidelijk dat een totaalinstallateur de meeste kans heeft bij projectontwikkelaars en gemeenten. Een totaalinstallateur op het gebied van alleen de combinatie elektrotechniek en werktuigbouwkunde is vooral wenselijk bij nutsbedrijven. Toch kan hier geen eenduidige conclusie uit getrokken worden, omdat de opdrachtgevers binnen deze segmenten ook weer aanmerkelijk van elkaar kunnen verschillen.

Figuur 3.5: Voorkeur opdrachtgevers ten aanzien van totaal installateurs



Bron: ABN AMRO research

Houding ten aanzien van installatiebedrijven

Een hogere positie van het installatiebedrijf in de bouwkolom valt of staat met de houding (ten aanzien) van installateurs. Van oorsprong zijn installatiebedrijven zeer techniekgericht en weinig klantgericht. Een grotere rol van het installatiebedrijf zal daarom een cultuuromslag binnen deze bedrijven vragen. De resultaten van het onderzoek laten zien dat de meesten al een goede stap in de richting zijn: opdrachtgevers zijn erg positief over installateurs. Van het relatief slechte imago dat installatiebedrijven van oorsprong hadden, overigens in lijn met de gehele bouwsector, is weinig over. Opdrachtgevers hebben nu vertrouwen in het installatiebedrijf, merken de toegenomen kennis op en zijn daardoor bereid het installatiebedrijf om advies te vragen. Ook met de professionaliteit en klantgerichtheid zit het goed. Het zullen geen knelpunten zijn om het installatiebedrijf de mogelijkheid te geven die hogere positie in te nemen. Adviseurs daarentegen hebben een minder positieve houding jegens de installateur.

“Je moet met elkaar samenwerken, maar dat werkt gewoon niet altijd in deze sector.”

Pieter van Die, Directeur – Kropman BV

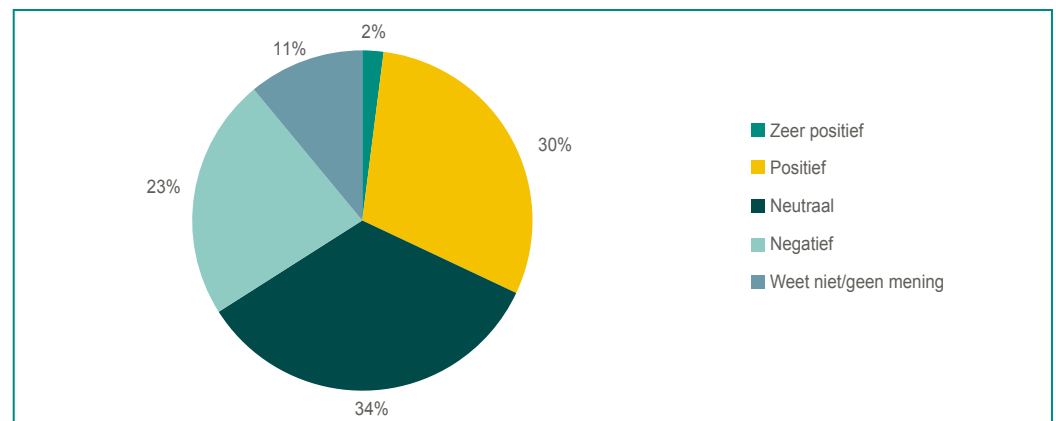
Tabel 3.2: Houding ten aanzien van installatiebedrijven

	Opdracht-gevers	Adviseurs	Installateurs
Omdat installatiebedrijven steeds meer kennis in huis hebben, denken zij steeds vaker mee met opdrachtgevers.	72%	55%	95%
Ik vind installatiebedrijven steeds klantgerichter.	52%	40%	72%
Er is voldoende vertrouwen in het installatiebedrijf om hen om advies te vragen.	89%	55%	65%
Ik vind installatiebedrijven sterk geprofessionaliseerd.	61%	45%	59%

Bron: ABN AMRO research

De houding van het advies- en ingenieursbureau is in het onderzoek nog iets uitgediept. Door de recente ontwikkelingen waarbij de installateur deels op de stoel van de adviseur gaat zitten, kan de adviseur zich immers bedreigd voelen. Daarentegen zagen we eerder dat relatief veel adviseurs wel degelijk een rol zien weggelegd voor de additionele dienstverlening van installateurs (ontwerpen en adviseren). Wanneer expliciet gevraagd wordt hoe de adviseur aankijkt tegen een adviserende installateur, blijkt dat de meningen verdeeld zijn. Het grootste gedeelte neemt een neutrale houding in (34 procent), 30 procent is (zeer) positief en 23 procent negatief. Installateurs weten namelijk wat er in de praktijk speelt, hebben veel kennis en weten dus waarover ze praten. Aan de andere kant wordt hier negatief tegenaan gekeken omdat het installatiebedrijf niet altijd objectief zou zijn. Daar waar het meest kan worden verdiend, is het natuurlijk het meest interessant - aldus een adviseur. Al met al is er op enigwijze zeker een rol weggelegd voor een adviserend installateur, al zal dit niet voor elke installateur gelden of op ieder vlak in ieder segment.

Figuur 3.6: Houding adviesdiensten installateur (perspectief adviseur)



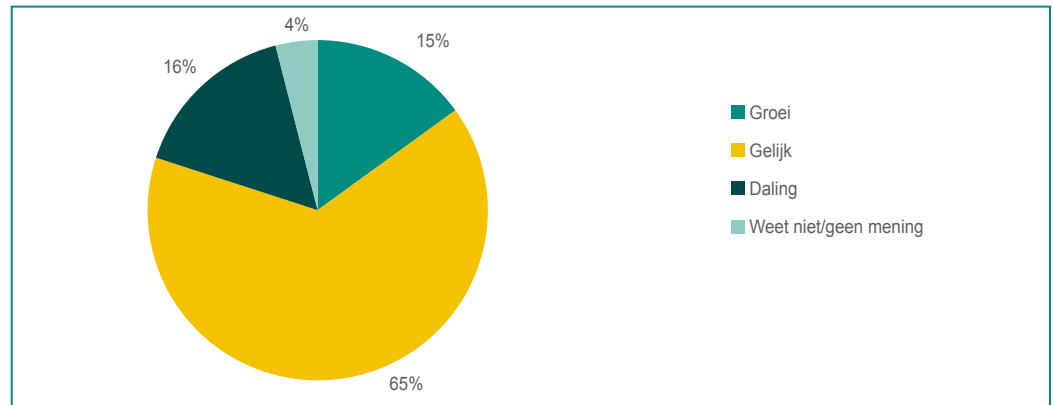
Bron: ABN AMRO research

Een veranderende positie van het installatiebedrijf in de bouwkolom houdt in dat ook de overige partijen in het bouwproces anders moeten gaan handelen. Nadelig hieraan is dat de bouw erg conservatief van aard is en de traditionele rollen dus wel degelijk een belemmering kunnen vormen voor de positieve veranderingen waaraan het installatiebedrijf onderhevig is. Maar liefst 65 procent van de middelgrote en grote installatiebedrijven is deze mening dan ook toebedeeld.

Outsourcing

Naast het werkterrein van de adviseur waarop de installateur zich begeeft met de vernieuwde positie, zou ook het technisch personeel in dienst van opdrachtgevers volledig vervangen kunnen worden door het installatiebedrijf. Kijken we naar de ontwikkeling van dit personeelsbestand bij opdrachtgevers, dan zal hier de komende twee jaar per saldo echter niet of nauwelijks verandering in optreden.

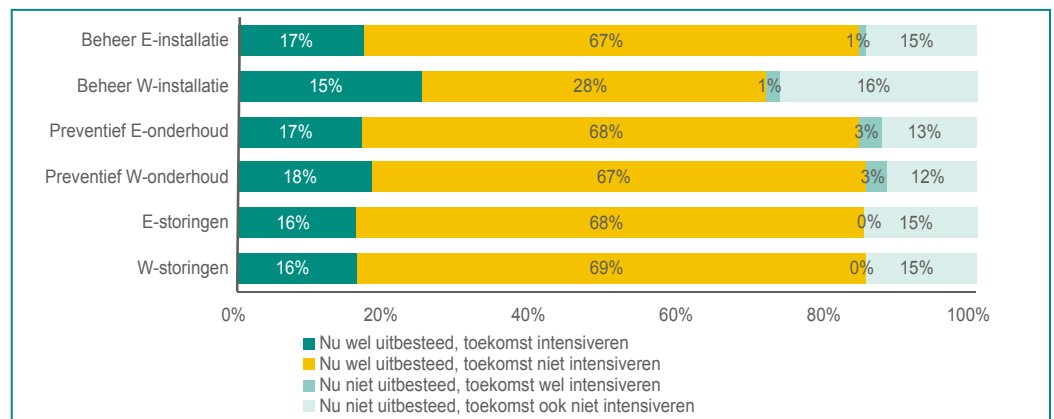
Figuur 3.7: Ontwikkeling aantal installatie FTE - komende twee jaar (indien opdrachtgever technische dienst heeft (56%))



Bron: ABN AMRO research

In lijn met het gegeven dat opdrachtgevers niet voornemens zijn de eigen technische dienst te doen groeien of krimpen, blijkt ook dat er geen intensivering zal plaatsvinden omtrent het uitbesteden van bepaalde installatietechnische werkzaamheden. De meeste elektrotechnische en werktuigbouwkundige werkzaamheden (beheer, preventief onderhoud en storingen) worden reeds uitbesteed aan het installatiebedrijf. Installatiebedrijven en adviesbureaus zien veel vaker dat opdrachtgevers onderhoud en beheer outsourcen. Installatiebedrijven merken dit vooral op in segmenten buiten de woningbouw en kantorenmarkt.

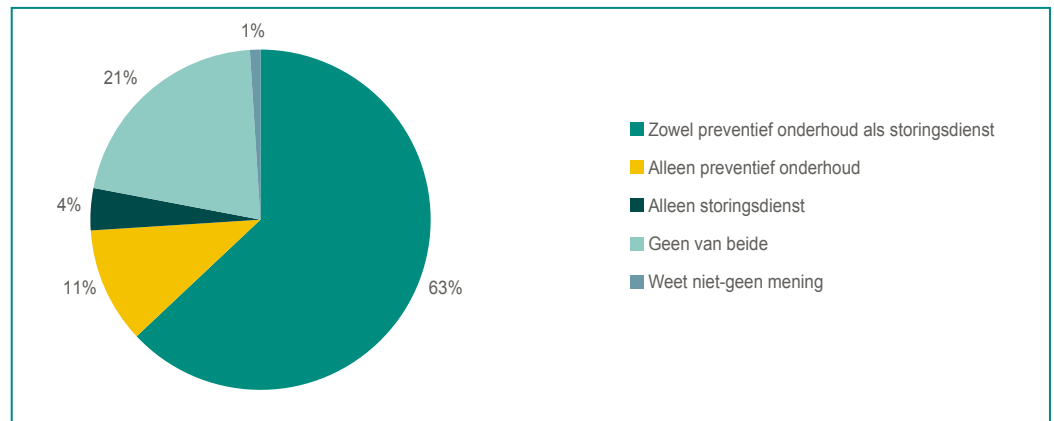
Figuur 3.8: Uitbesteden werkzaamheden aan installatiebedrijf (nu en de komende twee jaar, volgens opdrachtgever)



Bron: ABN AMRO research

Dat installatiebedrijven mooie onderhouds contracten kunnen afsluiten, wordt duidelijk nu blijkt dat zowel het preventieve onderhoud als de storingsdienst door de meeste (potentiële) opdrachtgevers wordt uitbesteed. Vanuit deze gedachtegang bij opdrachtgevers is het overigens ook gemakkelijk om met een contract het beheer bij diezelfde partij neer te leggen. De verantwoordelijkheid van alles omtrent de installatie bij één partij maakt het voor de opdrachtgever wel zo makkelijk, maar tevens riskant.

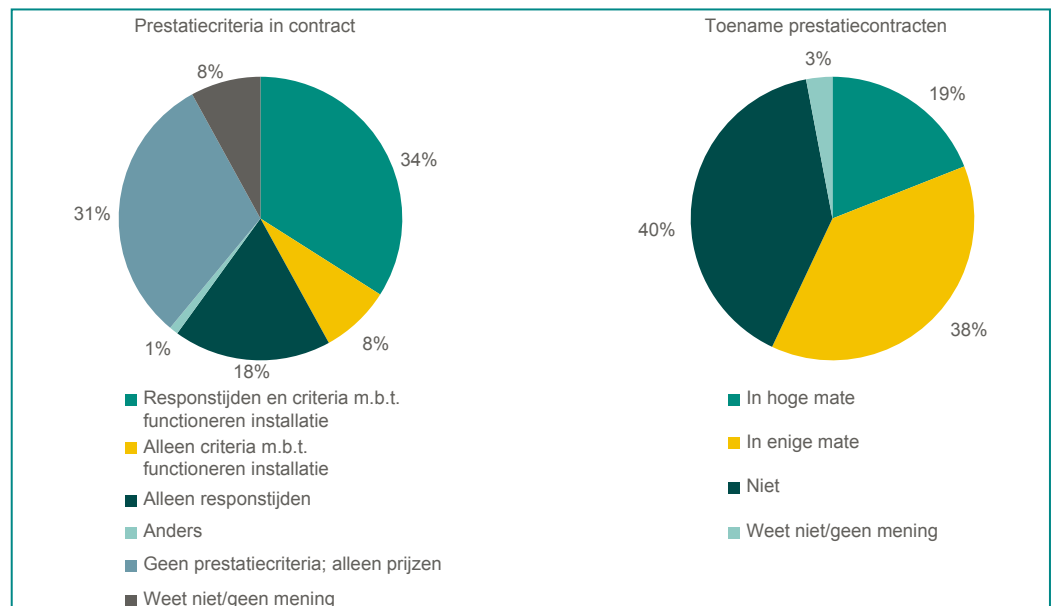
Figuur 3.9: Uitbesteding onderhoudswerkzaamheden middels contract (volgens opdrachtgever)



Bron: ABN AMRO research

In het verleden zijn door verschillen in verwachtingen installatiefouten gemaakt. Dit had soms grote gevolgen voor de continuïteit van contracten of zelfs voor de gezondheid van mensen. Om de kwaliteit van onderhoudswerkzaamheden te waarborgen, zijn prestatiecontracten in het leven geroepen. Hierbij worden vooraf prijsafspraken tussen opdrachtgever en uitvoerder gemaakt en geeft de uitvoerende partij bepaalde garanties af. Dit belicht de prestaties waaraan de vastgelegde bouw- en installatiedelen moeten voldoen gedurende de contractperiode. Prestaties in een prestatiecontract moeten meetbaar zijn volgens een beschreven meetmethodiek. Een onderdeel hiervan is het bonus-malussysteem. Hiermee kan ook de uitvoerende partij kosten besparen en voor de opdrachtgever wordt de kwaliteit gewaarborgd. Bijna tweederde van de opdrachtgevers die de werkzaamheden hebben uitbesteed met een contract, blijkt dan ook prestatiecriteria in het contract te hebben opgenomen. Per type opdrachtgever valt op dat prestatiecriteria het meest voorkomen daar waar het maatschappelijk belang relatief hoog is, te weten onder woningbouwcorporaties en zorginstellingen. Desalniettemin zien installatiebedrijven vooral in de industrie en infra steeds meer prestatiecontracten. Van de opdrachtgevers zelf verwachten met name zorginstellingen een toename.

Figuur 3.10: Soorten prestatiecriteria en verwachtingen omtrent prestatiecontracten (volgens opdrachtgever)



Bron: ABN AMRO research

Tabel 3.3a: Mate waarin *installatiebedrijven* ontwikkelingen in segmenten bespeuren bij opdrachtgevers (% = in hoge mate)

	Industrie	Infra	Kantoren	Onderwijs	Overheid	Woningbouw	Zorg
Steeds meer prestatiecontracten	46%	64%	35%	34%	31%	17%	35%
Outsourcing onderhoud en beheer	34%	40%	27%	34%	36%	19%	46%

Bron: ABN AMRO research

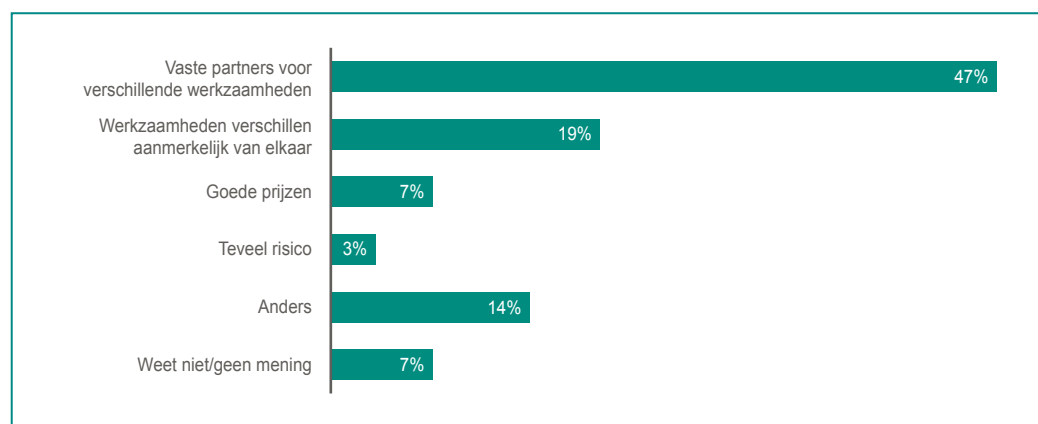
Tabel 3.3b: Mate waarin *adviseurs* ontwikkelingen bespeuren bij installatiebedrijven (% = in hoge mate)

Outsourcing onderhoud en beheer	40%
Steeds meer prestatiecontracten	21%

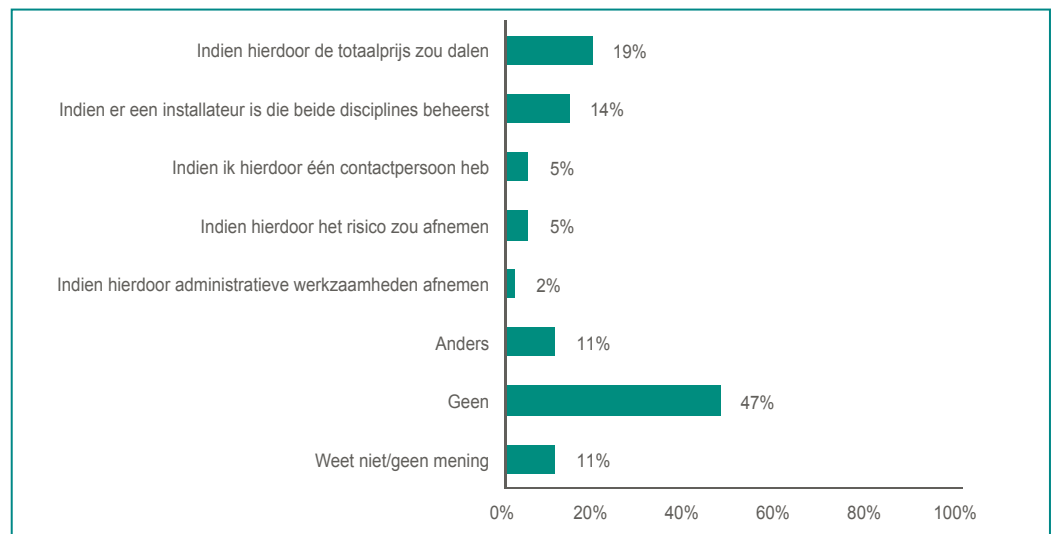
Bron: ABN AMRO research

In lijn met het gegeven dat men niet overtuigend de voorkeur geeft aan een gecombineerd installatiebedrijf, zijn vaste partners de voornaamste reden om ook het onderhoud door verschillende contracten uit te besteden. Daarnaast verschillen werkzaamheden vaak beduidend van elkaar en zijn er dus specialisten nodig. Dit duidt er overigens wel op dat er nog geen vertrouwen in een gecombineerd installatiebedrijf is. In de ogen van de opdrachtgevers zijn het dus nog altijd twee totaal verschillende disciplines, die ieder weer om eigen kwaliteiten vragen. Wil de ‘totaalinstallateur’ in het kader van elektrotechniek en werktuigbouwkunde gecombineerd slagen, dan zal het installatiebedrijf dus duidelijk aan de man moeten brengen dat er wel degelijk met specialisten van beide disciplines gewerkt wordt.

Figuur 3.11: Redenen gescheiden contracten E- en W- onderhoud (61%)



Bron: ABN AMRO research



Figuur 3.12: Voorwaarden voor combinatie in één contract

Bron: ABN AMRO research

Case Breijer



Efficiëntie, de kracht van een succesvol totaalinstallateur

Opdrachtgevers blijken niet altijd bereid om een totaalinstallateur in te zetten omdat dit duurder zou zijn. Maar afname van het totale dienstenpakket bij Breijer (900 fte, omzet EUR 165 mln) levert juist voordeel op. Er is immers één contactpersoon voor de klant die de werkzaamheden perfect op elkaar kan afstemmen, dat levert kostenvoordeel en meer efficiency op. Voor de opdrachtgever een groot voordeel want zij kan zich bezighouden met de core business.

Breijer, onderdeel van Facilicom Services Group, weet zich in de Nederlandse bouwsector als één van de weinigen succesvol te positioneren als totaalinstallateur. Breijer is actief in de bouw, de renovatie en in technisch onderhoud en specialiseert zich in elektrotechnische

installaties, werktuigbouwkundige installaties, brandpreventie-installaties en gebouwbeheersystemen. Belangrijke sectoren voor Breijer zijn de gezondheidszorg, industrie, onderwijs, overheid, retail, transport en logistiek, wonen en zakelijke dienstverlening in Midden- en West-Nederland.

In 2008 haalde Breijer de opdracht voor de renovatie van de Raad van State binnen, de grootste opdracht ooit voor het bedrijf (EUR 60 mln). De Rijksgebouwendienst was specifiek op zoek naar een totaalinstallateur en Breijer kwam als beste uit de bus. Door goed te scoren op vele punten (prijs, kwaliteit, innovatie, plan van aanpak, bouwtijd en maatschappelijk verantwoord ondernemen), kreeg Breijer het vertrouwen om dit gebouw naar een hoger plan te tillen.

Opdrachtgevers worden volledig ontzorgd door in samenwerking met het moederconcern Facilicom het volledige facilitaire traject aan te bieden. Voorbeelden van klanten zijn de Jaarbeurs in Utrecht, Vopak en TU Delft. De kennisuitwisseling tussen Facilicom en Breijer (soft services & hard facilities) heeft geleid tot onder andere job rotations, geregelde overlegstructuren en traineeships. Deze informatie-uitwisseling zorgt ervoor dat alle medewerkers voeling houden met de markt en alle onderdelen van het bedrijf.

Als aanspreekpunt voor de opdrachtgever worden commerciële accountmanagers met een HTS+ achtergrond en jarenlange ervaring in de bouw en installatiesector ingezet. Opdrachtgevers waarderen de helderheid van één contactpersoon. Ook omdat de E en W-installateurs verschillende typen mensen zijn. De accountmanager kan met de opdrachtgever sparren over projecten en de juiste mensen binnen het bedrijf betrekken.

De cultuur van Breijer levert een grote bijdrage aan het succes en versterkt het effect van bovengenoemde kennisuitwisseling: betrokken, korte lijnen en 'afpraak is afspraak'. Doordat alle werkmaatschappijen van Breijer deze cultuur onderschrijven, is het prettig samenwerken en blijkt het bedrijf telkens in staat tot de beste technische oplossing voor het budget van de klant te komen.

De techniek in de gebouwde omgeving wordt door veel factoren steeds belangrijker (domotica, luchtbehandeling, beveiliging etc.). Maar de kredietcrisis laat dure totaalconcepten bij opdrachtgevers niet toe. Met dat gegeven in het achterhoofd, tracht Breijer nog meer uit te gaan van de eigen kracht: efficiëntie.

www.facilicom.com/nl/breijer

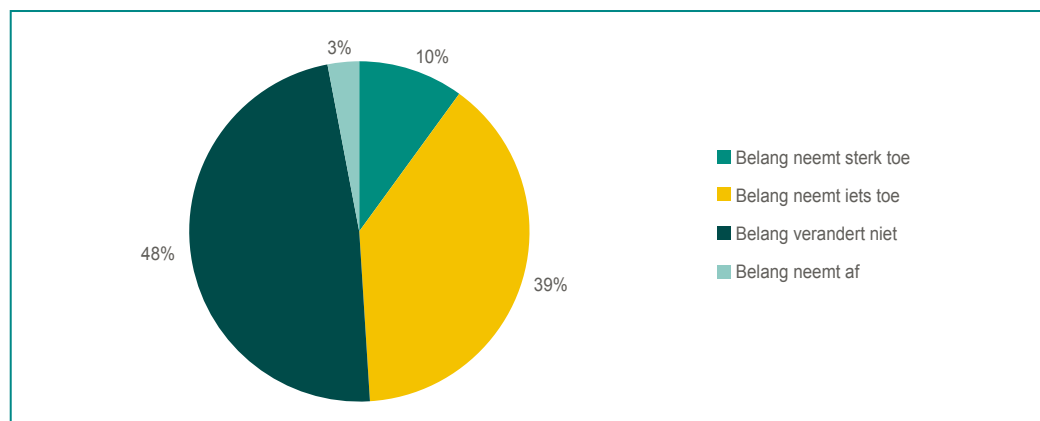
Conclusie

Tot slot onderkent nagenoeg iedere opdrachtgever het belang van de installateur voor de eigen organisatie. Vooral in de budgetsectoren en bij projectontwikkelaars zal het belang (iets tot sterk) toenemen. Een stijgende installatiecomponent alsmede de toegenomen mogelijkheden van installatiebedrijven werken duidelijk in het voordeel van deze ontwikkeling. Dit maakt zelfs dat bepaalde opdrachtgevers heil zien in het vormen van een partnership met installatiebedrijven. Al met al is er nog een hele markt te winnen door installatiebedrijven. De totaalinstallateur heeft in bepaalde opzichten een voordeel. Veel opdrachtgevers zien de voordelen van een gecombineerde E- en W-installateur. Zij het vooral omdat men denkt zo een lagere totaalprijs te kunnen bedingen. Juist dit is voor de installateur moeilijk te realiseren. E en W zijn gescheiden disciplines, synergieën zijn

beperkt. Sterker nog: de installateur zou eigenlijk vergoed moeten worden voor hogere coördinatiekosten en – risico's.

De roep om een totaalinstallateur is er ook niet overal. Zo spreken verscheidene opdrachtgevers de voorkeur juist uit voor een specialistisch installatiebedrijf en wordt niet in hoge mate verwacht dat er meer gebruik zal worden gemaakt van de additionele dienstverlening. Toch is er duidelijk een ontwikkeling gaande naar upgrading van de positie van de installateur in het bouwproces, wat het aannemelijk maakt dat de installateur meer en meer voor de opdrachtgever gaat betekenen. Het zal een kwestie van tijd zijn, alvorens dit grootschalig gerealiseerd wordt. De huidige crisis kan voor een flinke vertraging zorgen.

Figuur 3.13: Verwachte ontwikkeling belang van installateur (volgens opdrachtgever)



Bron: ABN AMRO research

Tabel 3.4:

	Belang neemt toe:
Projectontwikkelaars	57%
Woningcorporaties	56%
Gemeenten	63%
Zorginstellingen	70%
Onderwijsinstellingen	55%
Industrieën	29%
Nutsbedrijven	45%
Kantoorgebruikers	33%

Bron: ABN AMRO research

4 Veel te winnen bij innovaties

De installatiesector staat of valt met technologische ontwikkelingen, maar ook maatschappelijke ontwikkelingen oefenen de nodige invloed uit op de sector. Enerzijds worden technologische ontwikkelingen gedreven door strenger wordende wet- en regelgeving en anderzijds door veranderende wensen en behoeften aan zowel opdrachtgever- als installateurzijde. Zo worden als gevolg van nieuwe wetten en regels omtrent (brand- en inbraak)veiligheid en CO₂-reductie veel nieuwe producten op de markt gezet. Veranderende wensen en behoeften vragen bijvoorbeeld om installaties met meer luxe, comfort en (installatie)gemak. De innovatie in de installatiesector was van origine sterk technologiegedreven, maar is nu zeker ook vraaggestuurd.

Op innovatiegebied gebeurt dus veel, al laat het adoptieproces van veel innovaties wat te wensen over. Installateurs kunnen wat dit betreft een rol van betekenis spelen. Maar ook opdrachtgevers, als beslissende partij, zijn in dit kader essentieel. De vraag is wie het vermarkten van innovaties op zich neemt. Installateurs staan het dichtst bij de praktijk en zouden inmiddels ook over voldoende kwaliteiten moeten beschikken om innovaties aan de man te brengen. Vooralsnog behoort dit blijkbaar tot de kerntaken van de adviseur.

Trends

Duurzaamheid / energiebesparing is een hot item in de hedendaagse samenleving. Zowel de consument als het bedrijfsleven wordt ermee geconfronteerd, simpelweg omdat het ons allemaal aangaat. Dit is duidelijk terug te zien in de trends die installatiebedrijven, adviesbureaus en opdrachtgevers in de installatiesector signaleren. Duurzaamheid / energiebesparing heeft zowel een maatschappelijk als technologisch karakter. Het thema is dusdanig belangrijk dat zelfs in tijden van crisis investeringen vrijwel onverminderd doorgaan. Voor de installatiesector levert dit veel werk op: denk aan het programma 'Meer met Minder', waar de eerste verwachtingen aangaven dat de sector circa 10.000 banen erbij zou krijgen. Met de overheid als stimulerende factor, wordt duurzaamheid / energiebesparing dan ook door verreweg de meeste installateurs, opdrachtgevers en adviseurs genoemd als innovatiethema dat de komende twee jaar het meest zal spelen. Brand- en inbraakveiligheid, ook gedreven door de wet- en regelgeving vanuit de overheid en verzekeraars, volgt op afstand en ook gebouwautomatisering en integraal bouwen zijn actuele thema's. De innovatiethema's, gedreven door maatschappelijke ontwikkelingen, liggen ten grondslag aan technische ontwikkelingen.

Tabel 4.1: Meest relevante innovatiethema's (komende twee jaar)¹

	Installateurs	Opdrachtgevers	Adviseurs
Duurzaamheid / energiebesparing	74%	57%	75%
Gebouwautomatisering	16%	13%	17%
Brand- en inbraakveiligheid	21%	16%	23%
Integraal bouwen	20%	9%	19%

Bron: ABN AMRO research

¹ De vraagstelling tussen installateurs/adviseurs en opdrachtgevers verschilde iets van elkaar. Verschillen in percentages tussen de partijen zeggen dus niets in absolute zin. De verhouding van innovatiethema's kan daarentegen wel vergeleken worden.

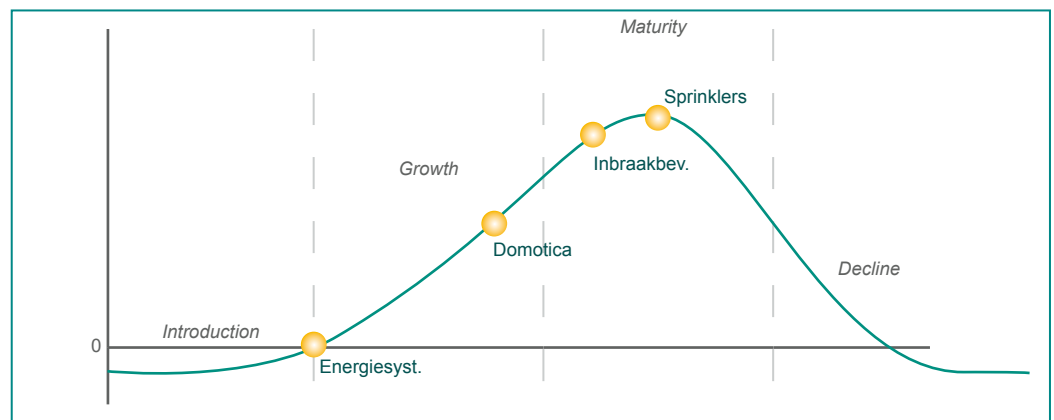
Technologische ontwikkelingen

Het belang van de technologische ontwikkelingen in de installatiesector wordt goed duidelijk wanneer we de investeringen van opdrachtgevers en omzetverwachtingen van installateurs en adviseurs met betrekking tot technieken nader bekijken. In geen van de technieken is een daling qua omzet of investeringen zichtbaar. Al is groei ook niet overal op te merken. De technieken bevinden zich in verschillende fasen van de productlevenscyclus, te weten:

- **Introductiefase:** Het product wordt geïntroduceerd, maar ondervindt nog veel kinderziekten.
- **Groeifase:** De techniek heeft zich bewezen. Verkopen stijgen hard en de concurrentie neemt toe. De zogenaamde installed base wordt uitgebreid.
- **Volwassenheidsfase:** De verkoopsnelheid wordt dramatisch verminderd, concurrenten verlaten de markt, het verkoopvolume bereikt een stabiel niveau. Het belang van de vervangingsmarkt neemt toe.
- **Dalingsfase:** Daling verkoop.

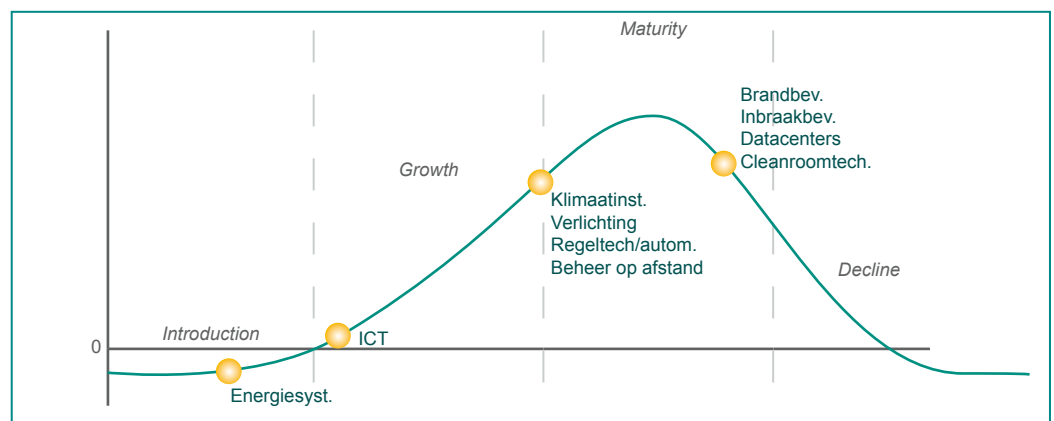
In dat kader kunnen voor een aantal vooraanstaande technieken in de woningbouw en utiliteitsbouw de volgende Product Life Cycles gemaakt worden.

Figuur 4.1: Technieken woningbouw



Bron: ABN AMRO research

Figuur 4.2: Technieken utiliteitsbouw



Bron: ABN AMRO research

De grootste kansen qua technieken liggen dus zowel in de woningbouw als utiliteitsbouw op het gebied van energiesystemen en automatisering/ICT. Andere segmenten zitten al meer in de volwassenheidsfase van de productlevenscyclus. Energiesystemen hebben hoofdzakelijk baat bij de werktuigbouwkundige installatiebedrijven en automatisering/ICT juist bij de elektrotechnische installatiebedrijven.

Ondanks dat de grote meerderheid van de installatiebedrijven zich reeds bezig houdt met energiesystemen, liggen er nog altijd kansen op dit vlak. Regels zoals bijvoorbeeld de EPC-norm worden steeds scherper en lokken daarmee keer op keer productinnovaties uit. Bovendien kunnen opdrachtgevers (energie)kosten drukken met de nieuwste systemen, wat wel zo interessant is in tijden waar kostenbesparingen hoog in het vaandel staan. De meeste opdrachtgevers geven dan ook aan extra te zullen investeren in energiezuinige systemen. Het feit dat energiesystemen zich in de introductiefase bevinden, betekent echter wel dat de technieken nog aan (grote) veranderingen onderhevig zijn. Essentieel in dat kader is dat het kennisapparaat omtrent energiesystemen up-to-date is. Adviesbureaus hebben hier een betere basis voor, en zij geven dan ook aan zich in nog hogere mate bezig te houden met dit type installaties. De activiteiten in dit kader verschillen uiteraard van installateurs, adviseurs zullen veel meer betrokken zijn bij de conceptontwikkeling.

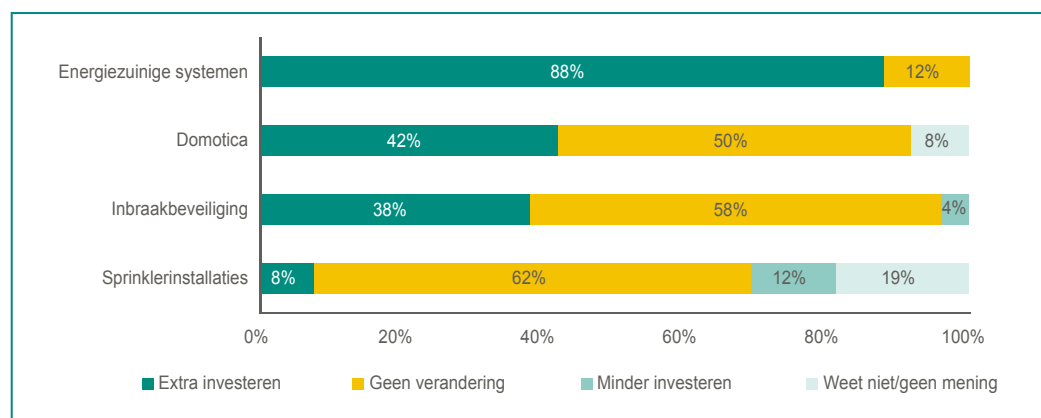
Verder is domotica, dat ook bijdraagt aan een efficiëntere energiehuishouding in de woningbouw en zorg, een groeimarkt. Net als in andere segmenten groeit ook voor domotica de ICT-component in belang.

Er zijn echter nog verschillende problemen te overwinnen. In de eerste plaats richt woningautomatisering zich op heel specifieke doelgroepen: de duurdere woningmarkt en de zorg. In de duurdere woningmarkt is domotica er met name voor luxe en comfort. In de zorgsector helpt domotica thuiswonende ouderen zorg op afstand te realiseren. Om die reden fuseren zorginstellingen en woningcorporaties meer en meer. Verder heeft domotica nog steeds een imago probleem. Momenteel heerst het beeld dat domoticaproducten een samenraapsel zijn van nieuwe technieken met veel verschillende standaarden en protocollen. De markt vraagt echter om een integrale benadering. Een andere bedreiging is dat het verkrijgen en onderhouden van kennis over domotica lastig is door het gebrek aan technische uniformiteit binnen deze productgroep.

Er gebeurt veel op het gebied van productinnovaties. De vraag is in welke mate de installateur hier een rol speelt. De gehandhaafde of geïntensiveerde investeringen van opdrachtgevers zal een grotere installatiecomponent van gebouwen tot gevolg hebben, maar door de stagnerende bouwproductie zal dit de komende twee jaar waarschijnlijk niet tot meer werk voor installateurs leiden. Het aantal nieuw te bouwen dan wel te renoveren gebouwen stijgt in tijden van crisis namelijk niet. Het positieve effect van de alsmaar stijgende installatiecomponent in gebouwen wordt momenteel negatief gecompenseerd door de lagere bouwvolumes. Voor de lange termijn zijn de vooruitzichten wel heel positief.

Opdrachtgevers in de woningbouw verwachten de komende 2 jaar een groei in het segment energiezuinige systemen. Deze trend is door de installateur al opgepikt.

Figuur 4.3: Verwachte investeringen woningbouw komende twee jaar (indien actief in woningbouw, volgens opdrachtgever woningbouw)



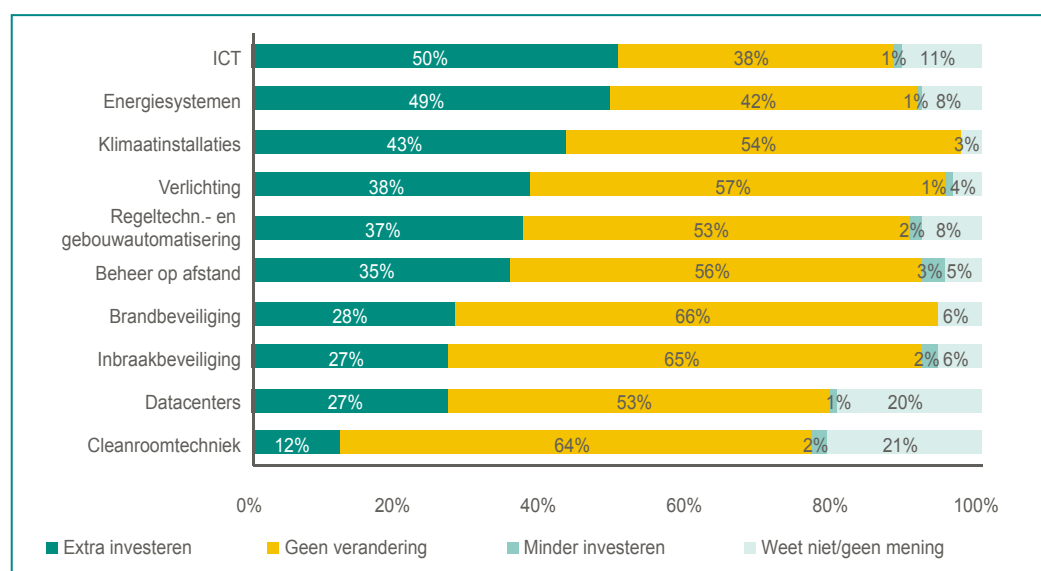
Bron: ABN AMRO research

Tabel 4.2: Technieken installatiebedrijven in de woningbouw en ontwikkeling de komende 2 jaar (N = 69)

	Houdt nu mee bezig	Grootste groei	Grootste daling
Energiezuinige systemen	83%	55%	3%
Domotica	59%	20%	3%
Inbraakbeveiliging	57%	5%	9%
Sprinklerinstallaties	20%	0%	2%
Anders	n.v.t.	0%	8%
Geen van bovenstaande	7%	13%	13%
Weet niet/geen mening	0%	0%	63%

Bron: ABN AMRO research

Figuur 4.4: Verwachte investeringen commercials komende twee jaar (indien actief in utiliteit, zorg, industrie, volgens opdrachtgever utiliteitsbouw)



Bron: ABN AMRO research

Tabel 4.3: Technieken installatiebedrijven in de utiliteit, zorg & industrie en ontwikkeling de komende twee jaar (N = 119)

	Houdt nu mee bezig	Grootste groei	Grootste daling
Regeltechniek- en gebouwautomatisering	80%	13%	3%
Energiesystemen (bronsystemen)	78%	29%	1%
Beheer op afstand	74%	13%	3%
Klimaatinstallaties	74%	13%	8%
Brandbeveiliging	71%	21%	5%
Verlichting	70%	3%	8%
Inbraakbeveiliging	64%	11%	4%
Informatie- en communicatietechnologie	50%	6%	3%
Datacenters	37%	7%	4%
Cleanroomtechniek	34%	3%	4%
Anders	n.v.t.	3%	5%
Geen van bovenstaande	0%	8%	8%
Weet niet/geen mening	1%	19%	53%

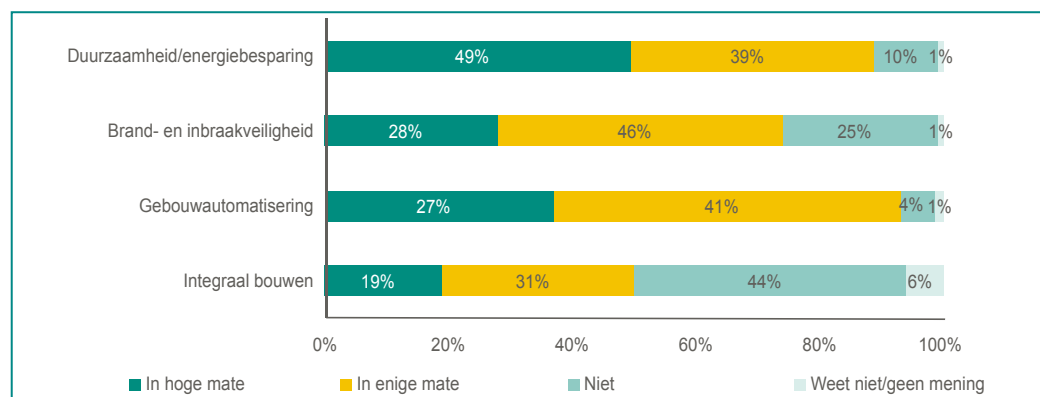
Bron: ABN AMRO research

De variëteit van activiteiten in de utiliteitsbouw is groter dan in de woningbouw. Een installateur kan hier meer toegevoegde waarde bieden. In bovenstaande figuren valt met name op dat 53 procent van de installateurs niet weet waar de grootste daling in activiteiten zal plaatsvinden. Betekent dit dat de installateurs het dienstenpakket al perfect hebben uitgebalanceerd?

Vercommercialisering

Om de rol van de installateur inzake productinnovaties vast te stellen, is de mening van de opdrachtgever van belang. Het ontwikkelen en vermarkten van innovaties behoort van oorsprong immers niet tot de kerntaken van het installatiebedrijf. Toch geven de meeste opdrachtgevers aan in bepaalde mate wel degelijk een rol te zien voor het installatiebedrijf bij de meeste relevante innovatiethema's. Met betrekking tot duurzaamheid/energiebesparing ziet zelfs de helft van de opdrachtgevers in hoge mate een rol weggelegd voor de installateur. De innovatiethema's liggen ten grondslag aan de productinnovaties, wat impliceert dat het vermarkten van nieuwe technieken (deels) aan de installateur is. Alleen omtrent integraal bouwen lijken opdrachtgevers het belang van het installatiebedrijf maar weinig te onderkennen. Hier zullen de traditionele rollen in de bouwkolom debet aan zijn. Het bouwproces gaat echter hoe dan ook veranderen en ook integraal bouwen zal hier van invloed op zijn.

Figuur 4.5: Rol installatiebedrijf bij innovatiethema's (volgens opdrachtgever)



Bron: ABN AMRO research

Case Wolter & Dros

Het Belevingscentrum van Wolter & Dros: een nieuwe kijk op techniek



‘Hoe kunnen we techniek nu eens op een meer inspirerende manier presenteren?’ Dat was een van de vragen die leidden tot het ontstaan van het Belevingscentrum eind 2007. In het Belevingscentrum zijn sindsdien duizenden bezoekers rondgeleid die zelf hebben kunnen beleven wat je met techniek allemaal kunt doen. Het hoofdthema is comfort: vanuit de beleving van de eindgebruiker zijn diverse installatietechnische systemen te zien als klimaatplafonds en luchtventilatiesystemen. Maar ook andere bedrijven van moedermaatschappij TBI hebben hun eigen expertise in het centrum ingebracht. Zo is het hele centrum ingericht volgens de ‘nieuwe manier van werken’, is er een ruimte met dynamisch licht, een 3D-scherf, een bar met LED-verlichting en een lounge met knuffelmuur. Bezoekers kunnen direct het eindresultaat beleven, terwijl inzichtelijk gemaakt wordt welke techniek gebruikt is om dit te realiseren. Ook geven we aan welk onderhoud de installaties nodig hebben om optimaal te functioneren.

Niet alleen de technisch geschoolde bezoeker is welkom, maar iedereen die op wat voor manier dan ook met techniek in aanraking komt, bijvoorbeeld: architecten, adviseurs, facility managers, woningbouwcorporaties, opdrachtgevers, eindgebruikers en scholieren en studenten (o.a. facility management en technische opleidingen).

Deze aandacht voor de menselijke kant van techniek is in de installatiebranche uniek. Wolter & Dros is het enige installatiebedrijf dat een dergelijk centrum heeft. Uniek is ook de dubbele functie van de ruimte: er zijn rondleidingen, maar er wordt ook gewerkt in de ruimte. Er zijn vergaderzalen met verschillende comfortniveaus, flexwerkplekken, een bioscoop met smartboard en zelfs een buitenterras. Naast de dagelijkse werkzaamheden worden er bijeenkomsten en symposia georganiseerd. Niet alleen door TBI bedrijven, maar ook door relaties.

Zo fungeert het centrum tevens als ontmoetingsplek, zoals bijvoorbeeld tijdens de jaarlijkse belevingsdagen voor de zorgsector.

Naast aandacht voor comfort, is er ook ruime belangstelling voor duurzaamheid: het is mogelijk een bezoek te brengen aan Stichting Informatiepunt Duurzame Energietechnieken (Idet), waar alles in het teken staat van duurzaamheid. Ook is in het centrum het Shared Service Centrum TBI Direct (samenwerking tussen TBI bedrijven Croon Elektrotechniek, Wolter & Dros en HVL) gevestigd: de eerstelijns storingsmeldkamer van TBI die 24 uur per dag bereikbaar is en van daaruit de storingsmonteurs van de TBI bedrijven aanstuurt.

Dat de formule werkt, is te zien aan de enorme stroom bezoekers. In 2008 kwamen er maar liefst 6000 mensen over de vloer en ook dit jaar zit het centrum weer tot na de zomer helemaal vol. Er is bovendien veel media-aandacht gegenereerd voor het concept: interviews en artikelen over het Belevingscentrum zijn onder andere verschenen in: BouwKennis Marketingmagazine, Intech, Vakblad Gebouwbeheer, het AD en de Stedenbouw en Architectuur.

De spin-off was veel groter dan van te voren gedacht. Het Belevingscentrum heeft eraan bijgedragen dat er nieuwe opdrachten zijn binnengehaald en dat Wolter & Dros en TBI zich heeft weten te onderscheiden van de concurrenten. Er zijn veel positieve reacties geweest en er is, zoals gewenst, een divers publiek bereikt. Van een aantal opleidingen is het Belevingscentrum zelfs een vaste excursie geworden.

Links:

www.beleefcomfort.nl

www.tbidirect.nl

www.idet.nl

Zoals reeds aan bod is gekomen, is er een ontwikkeling gaande waarin installatiebedrijven meer aanbieden dan installatiewerkzaamheden alleen, te weten: advies, ontwerp en beheer. Het vermarkten van productinnovaties zou ook onderdeel kunnen zijn van het takenpakket van de installateur. Eenderde van de installatiebedrijven is in dat kader van mening dat er een toenemende rol weggelegd is voor de installateur. De adviseurs lijken hiervoor relatief huiverig, daar slechts 25 procent van hen deze visie beaamt. De additionele dienstverlening van installateurs is dus in opkomst, waarbij met name het vermarkten van productinnovaties nog in de kinderschoenen staat.

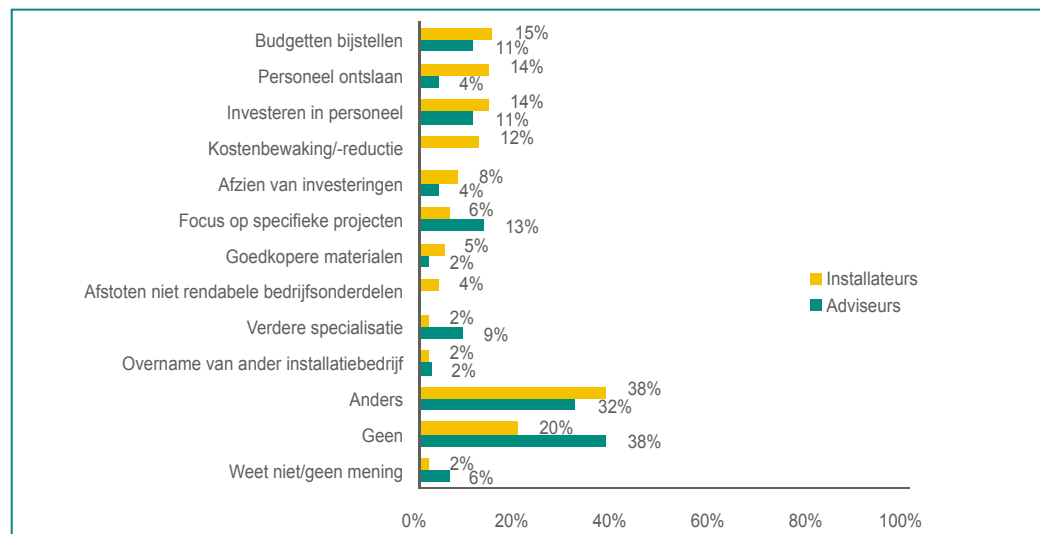
“Vroeger dachten wij dat je als installateur niet kon onderscheiden. Wij hebben het tegendeel bewezen. Wij richten ons op de eindgebruikers en minder op de architecten en aannemers. Voor het vermarkten van innovaties hebben wij bewust mensen van buiten de sector aangenomen. Marketing is een integraal onderdeel van het ondernemerschap. De installateur moet geen “calimero” zijn.”

Rik Dikken, Algemeen Directeur – Unica Installatiegroep B.V.

Het vermarkten van productinnovaties vraagt, evenals het communiceren van de eigen extra mogelijkheden (beheer, ontwerp, advies), om marketingvaardigheden. Er zullen nieuwe soorten relaties met klanten moeten worden aangegaan. De installatiesector is van

oorsprong echter sterk technisch georiënteerd. De omslag naar een dienstengeoriënteerde marktbenadering zal heel wat voeten in de aarde hebben. Om te beginnen kunnen installatiebedrijven een bepaald thema (of activiteit) aangrijpen en zich daarop profileren door bijvoorbeeld een complete business unit eraan te wijden. Hiermee wordt een bepaald imago gecreëerd en daarnaast komt het alleen maar ten goede van de eigen kwaliteiten, wat maakt dat het vermarkten van productinnovaties op den duur automatisch gebeurt. Verder zullen installatiebedrijven natuurlijk elk contact met de opdrachtgever kunnen aangrijpen om één en ander proactief te communiceren. Iets wat makkelijker gezegd dan gedaan is door een technisch bedrijf, dat commerciële communicatie met klanten niet in de genen heeft zitten.

Figuur 4.7: Toenemende rol voor installateur in additionele diensten



Bron: ABN AMRO research

Tabel 4.5: Mate waarin men zich op innovatiethema's richt (% = in hoge mate)

	Installatiebedrijven
Duurzaamheid / energiebesparing	64%
Gebouwautomatisering	42%
Brand- en inbraakveiligheid	40%
Integraal bouwen	34%

Bron: ABN AMRO research

Conclusie

De installatiesector is qua technieken volop in beweging. Vooral energiesystemen in gebouwen staan pas aan het begin van hun levenscyclus gestuurd door de maatschappelijke noodzakelijkheid van duurzaamheid/energiebesparing. Maar ook ICT (utiliteitsbouw) en domotica (woningbouw) hebben nog een stevig groeipad voor de boeg. Allemaal belangrijke drivers voor groei in de installatiesector. De rol van de installateur ligt primair bij het installeren van de (nieuwe) producten. Nu de installateur echter over meer kwaliteiten beschikt, is het aannemelijk dat de installateur een grotere rol gaat spelen bij het vercommercialiseren van productinnovaties. Dit kan van grote toegevoegde waarde zijn, voor zowel het installatiebedrijf als de opdrachtgever. Zij het dat de installateur hier niet primair voor in de wieg is gelegd; van oorsprong heeft de adviseur deze taak. Wellicht dat een nauwe samenwerking tussen de installateur met diens praktijkkennis, en de adviseur met het grootste kennis- en ontwikkelapparaat de beste uitkomst biedt.

5 Conclusie: Quo vadis

De installatiesector kent een groot speelveld. Verschillende schakels in de keten hebben nog wel onderling afwijkende visies op dezelfde materie. Dat blijkt ook uit de voorgaande hoofdstukken.

In hoofdstuk 2 zagen we dat schaalgrootte geen doel op zich is. Schaalvoordelen blijken vaak moeilijk te verzilveren. Opdrachtgevers hebben vaak zelfs een voorkeur voor een installatiebedrijf uit de regio. Wel heeft een installatiebedrijf body nodig, om kennis te kunnen opbouwen en vasthouden. Maar in welke kennis moet een installateur investeren?

Uit hoofdstuk 3 bleek, dat het verkrijgen van het totaalinstallateurschap niet voor alle installateurs even belangrijk en/of interessant is. Economies-of-scope zijn maar moeilijk in de praktijk te brengen. Zo zijn E(lektrotechnisch) en W(erktuigbouwkundig) ook bij grote installateurs nog gescheiden disciplines op de werkvloer. Met alle coördinatiekosten en –risico's van dien. De klant lijkt bij integrale contracten echter juist een scherpere prijs te willen bedingen. Hoe om te gaan met deze paradox?

In hoofdstuk 4 werd duidelijk, dat technologische ontwikkelingen de komende jaren veel kansen gaan bieden. Vooral op het gebied van energiesystemen en automatisering/domotica is er een duidelijke positie voor de installateur. Ook zijn er mogelijkheden voor een veel actievere rol in het vermarkten van productinnovaties. Hoe kan de installateur deze kansen verzilveren?

We begonnen dit rapport echter in hoofdstuk 1 met een kenschets van de actuele situatie. Ook de installateur gaat last krijgen van de economische crisis. Deze tegenwind zorgt ervoor dat bovenstaande vragen versneld op de sector gaan af komen. Naast focus op day-to-day resultaten vragen deze tijden namelijk ook om duidelijke bakens in de bedrijfsvoering, om goed door en vooral ook uit de crisis te komen. In dit hoofdstuk geven we een aanzet tot het zetten van deze bakens.

De 'net wat beter'-factor

Ondanks alle dynamiek, is het voor de meerderheid van de installatiebedrijven (nog) business-as-usual. Het zijn vaak middelgrote familiebedrijven met een sterke verankering in hun thuisregio. Het gros van de omzet komt van bestaande klanten, met name uit de aannemerij. Deze weet de installateur goed te vinden voor het plaatsen van zijn aanvragen. Gaat het met de aannemerij goed, gaat het met de installateur ook goed.

Het gevaar van een dergelijke – op zich – comfortabele positie is dat het de scherpste uit de organisatie haalt. Het onderscheidende vermogen komt steeds meer onder druk te staan. Er zijn concurrenten, die dit type klant net wat beter kennen. Er zijn concurrenten, die technisch net wat meer in huis hebben. Of er zijn concurrenten, die net wat beter grip op de kosten hebben. Organisaties die niets hebben dat ze 'net wat beter' doen, dreigen zogeheten grijze muizen te worden.

Klassieke symptomen van een grijze muis

- Omzetgroei blijft achter bij de markt
- Commercieel apparaat is voornamelijk reactief
- De grijze muis heeft een breed dienstenpakket, zegt op (bijna) alle projecten ja
- DGA is vaak zelf actief in sales bij key accounts
- Management is veel tijd kwijt aan ad hoc interne planning/control
- Focus op scherpe calculatie en prijs
- Men praat in het MT vooral over projecten
- Relatief hoog verloop in personeel
- Men zou meer willen/moeten investeren in training en opleiding
- Relatief vaste klantenportefeuille
- Grote spreiding in winstgevendheid per project



Drie wegen naar Rome

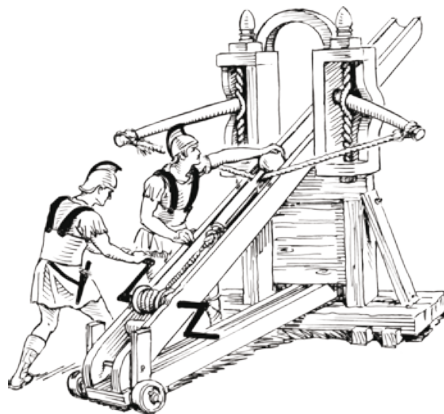


Koning van de niche

De koning van de niche is specialist. Zijn focus ligt op een bepaald type klant of type bouwwerk, dat om een unieke expertise van de installateur vraagt. Dit specialisme kan technisch van aard zijn, zoals in de scheepsbouw. Het kan echter ook voortkomen uit bijzondere eisen aan de projectuitvoering, zoals bijvoorbeeld in de retail. Gemeenschappelijk is de focus op een beperkte, unieke doelgroep. Het werk voor meer generieke klanten, zoals

bijvoorbeeld in de kantorenmarkt, laat men over aan anderen. Voor zijn specifieke doelgroep treedt deze nichespeler zoveel mogelijk op als totaalinstallateur.

Kritische succesfactoren	Valkuilen
▪ Kies een niche die vraagt om verdedigbare expertise met hoge toetredingsdrempels ▪ Investeer in sales en doelgroepgerichte marketing	▪ Laat je niet verleiden door aanvragen vanuit andere -klantgroepen, blijf bij je kracht ▪ Kies een niche met voldoende substantie (potentiële klanten)
▪ Investeer in doelgroepspecifieke technologieën ▪ Leg nauwe contacten met je klanten (strategisch partnership)	

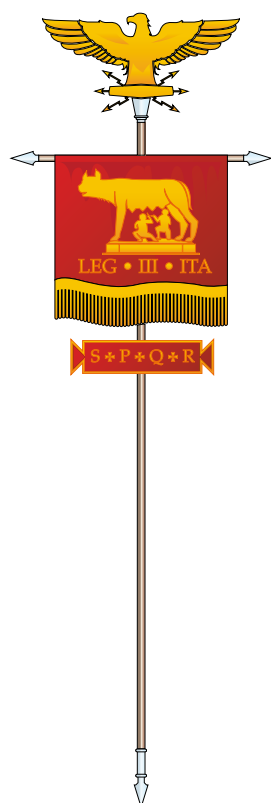
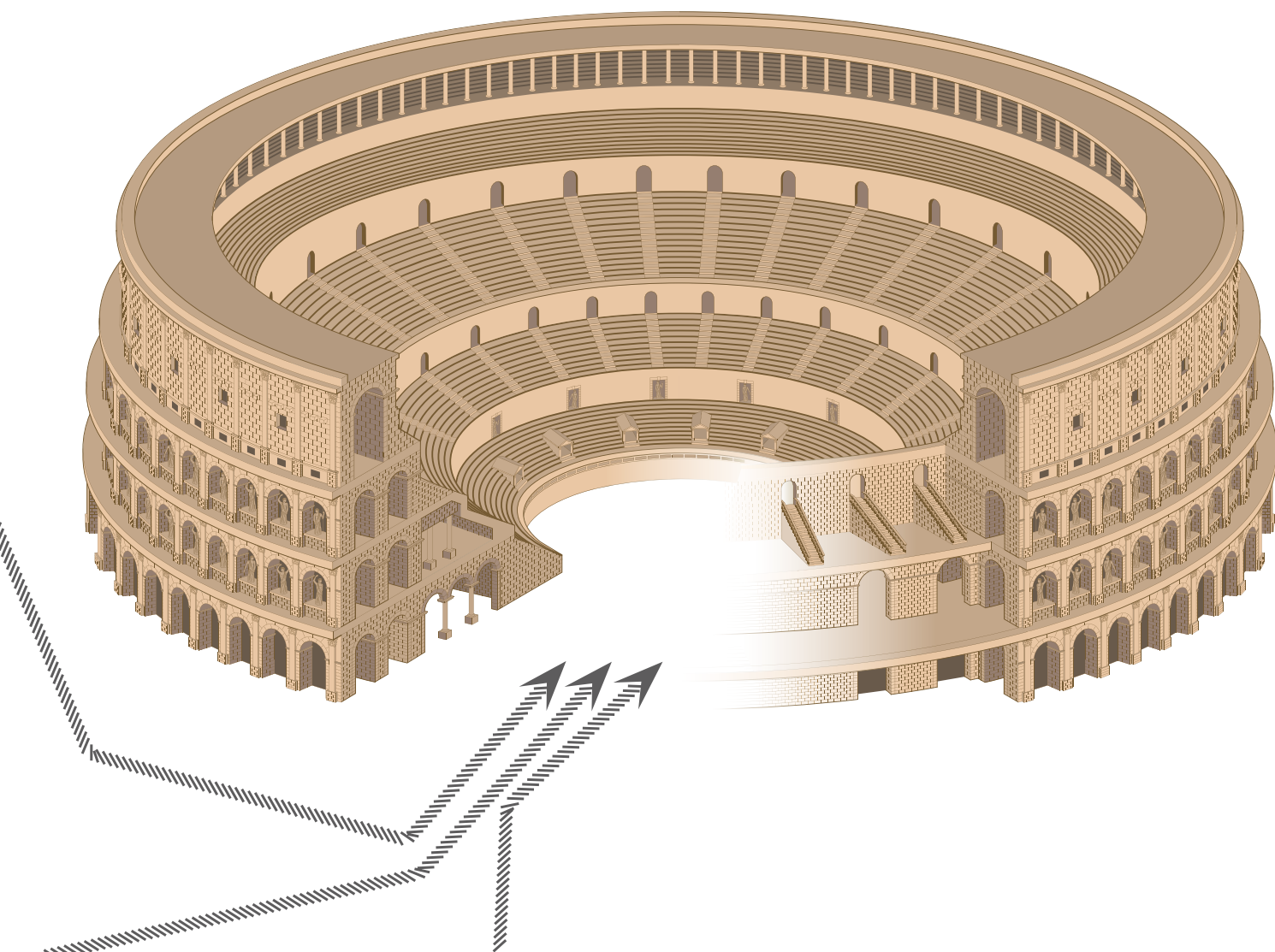


Tech-wiz

Ook de tech-wiz is een specialist. Zijn focus ligt echter op een bepaalde technologie. Door zich te specialiseren in één of enkele technologieën, kan hij versneld kennis en ervaring opbouwen. Dit geeft hem voorsprong ten opzichte van meer generalistische concurrenten. Deze voorsprong uit zich in een effectieve projectuitvoering, een herkenbaar profiel voor de klant en – last but not least - meer toegevoegde waarde in engineering en advies. Met deze insteek werkt de tech-wiz zowel rechtstreeks voor

eindgebruikers als voor totaalinstallateurs in de rol van onderaannemer.

Kritische succesfactoren	Valkuilen
▪ Kies een technologie met veel dynamiek en groeipotentie ▪ Investeer in marketing	▪ Schroom niet om ook als subcontractor op te treden ▪ (Te) klein afzetgebied voor de technologie
▪ Investeer in technische training en opleiding binnen de gekozen technologieën ▪ Leg nauwe contacten met toeleveranciers (strategisch partnership)	▪ Kennis te makkelijk te kopiëren c.q. moeilijk te beschermen (intellectueel eigendom) ▪ Te weinig zicht op de buitenwereld (andere technologieën)



Regionale kampioen

De regionale kampioen stelt zich op als generalist. Voor de grote generieke marktsegmenten binnen zijn regio is hij de totaalinstallateur. Hij is bekwaam in basistechnologieën die bij een breed scala aan klanten voorkomen. De regionale focus geeft hem belangrijke kostenvoordelen. Ook is hij in staat zijn service optimaal vorm te geven (denk aan storingsdienst etc.). Zijn organisatie is efficiënt ingericht op het repetitieve karakter van zijn opdrachten.

Kritische succesfactoren	Valkuilen
▪ Efficiënt ingerichte organisatie ▪ Investeer in projectmanagement, planning&control en bijhorende ICT ▪ Investeer in je externe netwerk (lokale overheid, etc.)	▪ Laat je niet verleiden tot te specialistisch werk ▪ Houd zichtbare toegevoegde waarde voor de klant t.o.v. specialisten ▪ Let op overhead bij groei van de organisatie; voorkom onnodige managementlagen
▪ Investeer in multi-inzetbaar personeel, ook via training en opleiding ▪ Leg nauwe contacten met klanten, maar ook eindgebruikers in de regio	

Makkelijke keuze of duivels dilemma

Moeten installateurs kiezen voor één van bovenstaande strategische routes? Veel succesvolle installatiebedrijven kennen immers mengvormen van de hierboven geschetste typologieën. In onze visie is de omvang van de onderneming hierin bepalend. Grote bedrijven zullen in staat zijn meerdere niches te bedienen en/of meerdere technische specialiteiten in huis te hebben. Vaak zijn ze al bovenregionaal actief.

Of men nu als bedrijf kiest voor één of meerdere routes, er zal te allen tijde voldoende body moeten zijn om in elke route ook de eindstreep te halen.

De keuze tussen de drie routes wordt voor een belangrijk deel bepaald door de uitgangspositie. Waar is men vandaag sterk in? En waar liggen eventuele zwaktes? Voor veel middelgrote installatiebedrijven zal de route naar regionale kampioen het meest voor de hand liggen, omdat die het dichtst bij de huidige situatie ligt.

Om tot 'koning van niche' gekroond te worden, is een langere adem nodig. Belangrijk is dat men al met een been in de niche staat die uiteindelijk veroverd moet worden. Bestaande klanten zijn daarom key. Vanuit deze uitvalsbasis kan verder worden gebouwd: zijn er nog meer voorbeelden van dit type klant binnen en buiten de grenzen van de regio? Kunnen we voor dit type klant een totaalpakket samenstellen?

Ook de route naar tech-wiz is vaak geworteld in het recente verleden. Aan de ene kant is het belangrijk welke expertise (recentelijk bewezen) in huis is. Dit gegeven ligt vaak besloten in de professionele interesse van de medewerker(s). Welke technieken vindt men interessant? Waarin wil men 'bijblijven'?

Aan de andere kant kan ook geconstateerd gemis van expertise interessant zijn: welke technisch moeilijke projecten zijn recent misgegaan? Welke key-expertise was nodig geweest om deze projecten wel goed uit te voeren? In dat licht kunnen zelfs de missers uit het verleden aan de basis staan van een nieuwe focus.

Uiteindelijk zullen er meer dan de genoemde drie routes naar Rome leiden. Wellicht is er een gulden middenweg?

Colofon

Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO. Het rapport is tot stand gekomen met medewerking van USP Marketing Consultancy BV in opdracht van ABN AMRO Sector Advisory.

Auteurs

- Erik Steinmaier, ABN AMRO
- Jan-Paul Schop, USP Marketing Consultancy BV

Met medewerking van

- Joachim Oosterling, ABN AMRO
- Lisette Schouten, ABN AMRO
- Claire Bos, ABN AMRO

Commercieel contact

- ABN AMRO Sector Advisory
Erik Steinmaier, sector banker Bouw & Vastgoed
erik.steinmaier@nl.abnamro.com, telefoon 020 343 64 19

Distributie

- ABN AMRO Sector Advisory
Claire Bos, marketeer
claire.bos@nl.abnamro.com, telefoon 020 344 02 88

De digitale versie van deze uitgave kunt u vinden op www.abnamro.nl/bouwenvastgoed.

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch AME Research, noch ABN AMRO of functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd.

© ABN AMRO, september 2009

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is gekregen van ABN AMRO.

De teksten zijn afgesloten op 18 augustus 2009.