

Business case

“Installatie-provider©™”

Als partner voor kantoorbelegger en -gebruiker



Vertrouwelijk

Samenvatting

De provider-installeteur is het antwoord van de installatiewereld op vraag naar kwaliteitsvergroting in kantoorhuisvesting.

Dit document beschrijft de business case, die vanuit het Radar project is komen boven drijven, en die met behulp van de Radar innovatieateliers verder is uitgewerkt. In deze innovatieateliers is deze kansrichting met vertegenwoordigers van de vraagkant (beleggers, kantoorgebruikers, facility management organisaties) besproken, alsmede met een aantal Uneto-VNI ondernemers. De business case is beschreven vanuit de perspectieven markt/klanten, financieel, kennis & technologie, en organisatie & processen.

Met het thema 'Veilig Gebouw' en de business case 'Installatieprovider' richt de branche zich op een segment waarin marktpartijen telkens nadrukkelijker vragen om kwaliteit. Enerzijds zijn dat de beleggers en andere vastgoedeigenaren die vooral geïnteresseerd zijn in zo laag mogelijke exploitatiekosten, anderzijds de gebruiker van een bedrijfspand die wil beschikken over toegankelijke service, en een gebouw dat is afgestemd op zijn wensen. Eigenlijk zien beide partijen de installaties in hun werkomgeving als noodzakelijk kwaad. Systemen voor data, beveiliging, comfort, verlichting en sanitairvoorzieningen moeten het simpelweg altijd doen.

Op dit moment is het zo dat installateurs nauwelijks direct contact hebben met gebruikers van panden, en dat dit verloopt via de belegger of een eventueel ingehuurde facilitaire dienst. Een rolverdeling die voor geen van de partijen handig is en die vraagt om een andere rol voor de installateur.

Hoewel er op de zakelijke vastgoedmarkt sprake is van een enorme overcapaciteit en het aantal vierkante meters kantoorruimte de komende jaren zal afnemen, is er voor bestaand vastgoed sprake van een duidelijke groeimarkt. Vastgoedbeleggers willen zich onderscheiden met hoogwaardige huisvesting voor hun huurders. Daardoor ontstaat langzamerhand een nieuw topsegment, terwijl ook kantoorhuisvesting in lagere segmenten zal worden opgewaardeerd. Onderzoek laat zien dat Nederland in totaal ongeveer dertig miljoen m² kantoorruimte telt, met enkele duizenden kantoren met een oppervlakte van 10.000 m² of meer. De komende jaren wordt in het herstellen en verbouwen van kantoren in totaal ongeveer een miljard euro geïnvesteerd, ongeveer de helft van dat bedrag komt voor rekening van technische installaties. En vanwege de snel complexer wordende installaties zijn ook met het onderhoud van gebouwen steeds grotere bedragen gemoeid, en doen gebruikers en eigenaren steeds meer een beroep op specialisten die beschikken over de juiste kennis.

Uit de innovatieateliers die plaatsvonden binnen dit onderdeel van het Radarinnovatieproces, waarbij behalve installateurs ook vastgoedbeheerders en gebouw-eigenaren aanwezig waren, kwam naar voren dat er behoefte is aan een 'Installatieprovider', in een rol die te vergelijken is met die van providers in bijvoorbeeld de telecommunicatie- en energiesector. Daarin kan een vastgoedbelegger worden vergeleken met een netwerkbeheerder, terwijl de installateur de rol van provider vervult. Doordat de Installatieprovider tegen een vast bedrag de zorg over de basisinstallatie overneemt, is een vastgoedbelegger verzekerd van constante servicekosten over het verhuurde oppervlak. Tegelijkertijd kunnen de diverse installaties in overleg met de gebruiker op diens wensen worden afgestemd, waarbij de leverancier alle facetten van een installatie voor zijn rekening neemt.

Hoofdkenmerken:

| | | |
|--|----------------|--------------------------|
| P R O V I D E R - installateur | | |
| GEKOZEN PRODUCT/DIENST (inclusief slogan) | | |
| De installateur biedt in zijn rol als 'Installatieprovider' de gebruiker allerlei diensten en kwaliteitsniveaus (keuzevrijheid, comfort, veiligheid, beschikbaarheid, flexibiliteit), en biedt anderzijds de belegger: zekerheid, een vast bedrag, geen zorgen. Naar analogie van de internetprovider is de belegger de netwerkbeheerder, en de installateur de provider. De provider koopt het recht de installaties tijdelijk te modificeren | | |
| BUSINESSCASE (Financieel) | | |
| <p>Type klanten: vastgoedbeleggers (bestaand vastgoed), kantoorgebruikers, dan wel eigenaar/gebruikers organisaties.</p> <p>Gemiddeld 15 kantoorpanden per middelgrote installateur, bij 100 installateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nieuwe diensten o.b.v. economische voordelen: 750 panden / jaar ▪ extra kwaliteit: 400 klanten / jaar ▪ uitstraling / comfort: 150 /panden c.q. klanten / jaar <p>Totale marktomvang:</p> <p>Base case: ca. 460.000 euro per jaar</p> <p>Development case: ca. 400.000 euro extra.</p> <p>Marktaandeel Uneto-VNI: 70-150 installateurs (groei van 2 % in 1^e jaar naar 11 % 5^e jaar)</p> <p>Investing branche: ca. 350.000 euro initieel (voorlopige schatting, gaat mogelijk lager uitvallen)</p> <p>Exploitatiekosten branche: ca. 20.000 euro / jaar</p> <p>Investing Installatieprovider bedrijf: ca. 36.000 keuro initieel</p> <p>Exploitatiekosten bedrijf: ca. 10.000 euro/jaar</p> | | |
| ONTWIKKELPLAN VAN IDEE NAAR MARKT (stappenplan) | | |
| Stap | Tijd in weken | |
| Concept voorleggen aan Uneto-VNI Marktonderzoek kwalitatief Mensen met nieuwe profielen ontwikkelen Provider diensten en contracten ontwikkelen Kennis vastleggen, opleiding Communicatieplan | | |
| CONSORTIUM (organisatie en rollen) | | |
| Beleggers/gebruikers | Installateurs | Support Uneto-VNI / OTIB |
| Klankbordgroep | Ontwikkelgroep | Initiatief |

Deze business case is tot stand gekomen in het Radarinnovatieproces onder verantwoordelijkheid van de InnovatieGroep waarbij de vraag- en aanbodkant met elkaar de markt vraag hebben gedefinieerd en de uitwerking met vertegenwoordigers van Uneto-VNI, OTIB en TNO heeft plaatsgevonden.

Aan de hand van deze business case wordt het Uneto-VNI bestuur gevraagd deze nieuwe marktkans te ondersteunen. Deze business case bevat een aantal kenmerken, dat met een 'standaard' projectaanpak een succesvolle uitrol risicovol maken: er zijn meerdere partijen voor de uitwerking benodigd, oude en nieuwe kennis moet ontsloten worden, een andere positie binnen de bouwkolom zal ingevuld moeten worden en kennis van een aanpalend gebied van de branche, namelijk vastgoedkennis, zal overgedragen moeten worden. Hierdoor lijkt het opportuun om het programma 'Effectief Besturen' in te zetten. In dit programma wordt samen met OTIB geïnventariseerd welke instituten en organisaties welke acties en met welke tijdlijn zouden moeten doorlopen om tot een optimaal resultaat te komen. Daarnaast wordt de financiering van het bijbehorende programma inzichtelijk gemaakt. Binnen dit programma wordt tevens het commitment gevraagd van betrokken partijen.

OTIB wordt gevraagd de makel- en schakelfunctie in te vullen en in samenwerking met Uneto-VNI vertegenwoordigers te komen tot een nadere uitwerking van initiatieven, aan de hand van bijgevoegd actieplan.

Na overdracht van de business case vanuit de InnovatieGroep naar de HoofdVakGroep zal de Vakgroep Beheer & Inspectie als trekker optreden namens de vereniging.

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| SAMENVATTING | 2 |
| 1 BESCHRIJVING VAN NEW BUSINESS | 6 |
| 2 KLANT PERSPECTIEF | 10 |
| 3 ORGANISATIE PERSPECTIEF | 15 |
| 4 FINANCIEEL PERSPECTIEF | 18 |
| 5 KENNIS & TECHNOLOGIE PERSPECTIEF | 22 |
| 6 VOORGESTELD ACTIEPLAN | 23 |
| BIJLAGE 1: QUICK SCAN, BASISVRAGEN VOOR DE BUSINESS CASE | 24 |
| Acties en vragen Quick scan service domein | 24 |
| Acties en vragen Quick scan Organisatie domein | 24 |
| Acties en vragen Quick scan Technologie domein: functies en architectuur | 24 |
| Acties en vragen Quick scan Financieel domein: kosten en baten | 24 |
| BIJLAGE 2: CHECKLIST KRITISCHE ONTWERPFACTOREN | 26 |
| Aan Checklist Kritische Business case ontwerpfactoren | 26 |
| BIJLAGE 3: SWOT VAN DE PDMC | 27 |

1 Beschrijving van new business

Aanleiding

De bestaande vastgoedmarkt heeft een overcapaciteit aan kantoorhuisvesting, hetgeen de markt heeft ontwikkeld tot een vragersmarkt; de strijd om de eindgebruikers zal (de komende jaren) groot zijn. De eindgebruiker wordt steeds kritischer op de kwaliteit van de kantoorhuisvesting. In alle segmenten van de markt zullen de eisen aan de kantoorhuisvesting de komende jaren aanzienlijk stijgen. Er zal een nieuw topsegment ontstaan van hoogwaardige, klantgerichte kantoorhuisvesting, en ook de 'lagere' segmenten zullen met de tijd meegaan en geüpgrade worden.

In lijn met bovenstaande trend zal de eindgebruiker ook steeds meer eisen gaan stellen aan de kwaliteit -en het gebruiksgemak van de basisinstallaties (E, W, I) en additionele installatievoorzieningen (extra kwaliteit en luxe / comfort) zoals afgebeeld in figuur 1.

Figuur 1 Installatie behoeften van de eindgebruiker

| Installatie diensten | |
|--|--|
| Onderhoud basisinstallatie | <ul style="list-style-type: none">• Energie• Klimaat/ verwarming• Licht• Veiligheid• Sanitair |
| Extra kwaliteit, service en flexibiliteit | <ul style="list-style-type: none">• Communicatiesnelheid• Beveiligingsniveau• Regelbaar lichtniveau• Herinrichtingsflexibiliteit• Verbeterde thuiswerk faciliteiten• Apparatuur (beamer, etc) |
| Luxe, comfort, additionele diensten gebruikers | <ul style="list-style-type: none">• Hoogwaardige ontspanningsruimten• Hoogwaardige presentatie/ communicatie ruimte• Hoogwaardige fitnessruimten |

Vakgroepbijeenkomst 2 februari 2006

INNOVATIE GROEP UNETO-VNI

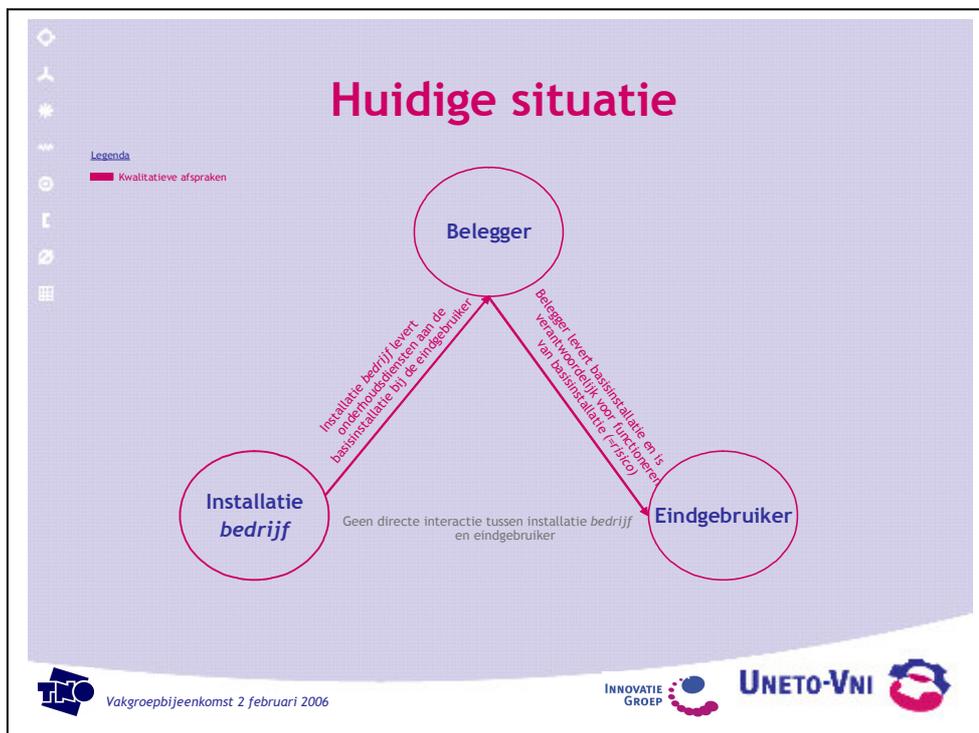
Mismatch markt vraag - organisatievorm

De eigenaar van het kantoorpand, de belegger, verhuurt het recht tot gebruik van de kantoorhuisvesting voor een bepaalde periode aan de eindgebruiker en is daarmee primair verantwoordelijk voor de kwaliteit en het gebruiksgemak van de installatievoorzieningen. De belegger houdt graag de regie over de dienstverlening naar de eindgebruiker (en de verhandelbaarheid van haar vastgoed) wat ertoe geleid heeft dat de rollen in de installatie driehoek (belegger - eindgebruiker - installateur) op dit moment als volgt zijn verdeeld:

1. Belegger - eindgebruiker: Belegger levert basisinstallatie en is verantwoordelijk voor functioneren van basisinstallatie (=risico)
2. Belegger - installateur: Installatie *bedrijf* levert onderhoudsdiensten aan de basisinstallatie bij de eindgebruiker. Belegger ziet installateur als 'uitvoeringscapaciteit' op het gebied van installaties.

3. Eindgebruiker - installateur: Geen directe interactie tussen installatie *bedrijf* en eindgebruiker

Figuur 2 Huidige situatie installatievoorzieningen in kantoorhuisvesting



De toename in het door de eindgebruiker gewenste kwaliteitsniveau van de basisinstallatie maakt dat de huidige rolverdeling in de driehoek onder druk komt te staan.

- De belegger draagt de verantwoordelijkheid en het risico voor het functioneren van de met steeds hogere eisen geconfronteerde (basis)installaties, terwijl hij bij voorkeur zou sturen op rendement en beheersing van servicekosten
- De eindgebruiker stelt steeds meer eisen aan zijn leefomgeving en derhalve ook aan het functioneren van de (basis)installaties, maar kan met zijn wensen eigenlijk niet terecht bij haar sparringpartner, de belegger (daar zij geen specialist is op het gebied van installaties)
- De installateur heeft alle kennis en competenties om aan de wensen van de eindgebruiker te voldoen, maar heeft geen directe relatie met de eindgebruiker, terwijl de belegger geen interesse heeft in de ‘technische oplossingen’ van de installateur.

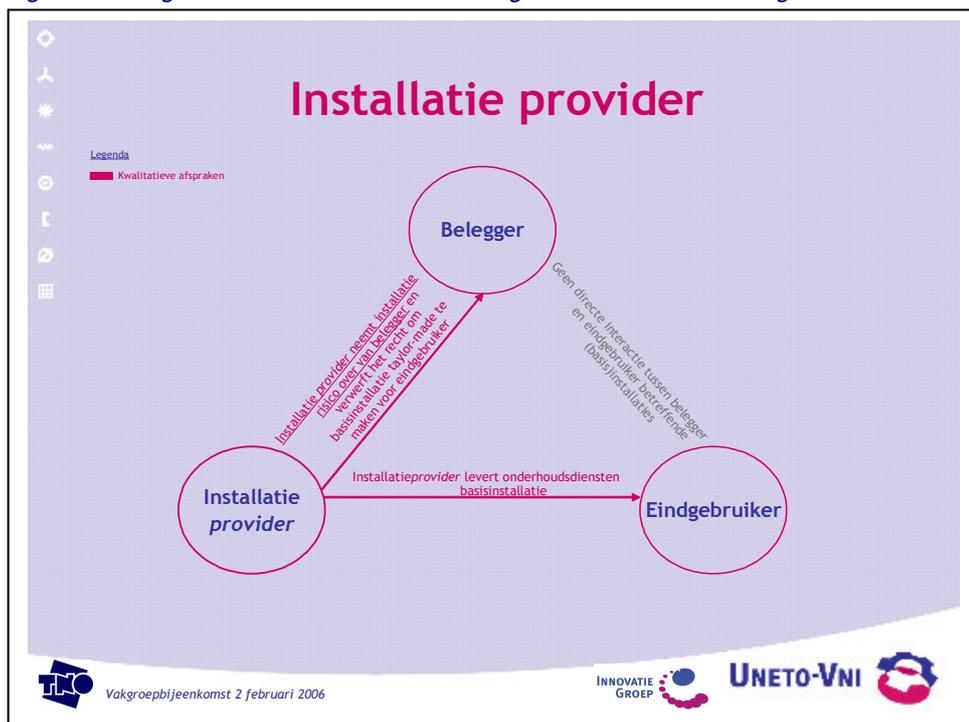
De trend tot hogere kwaliteitsvraag van de eindgebruiker (in combinatie met structurele overcapaciteit op de markt voor kantoorhuisvesting) maakt dat het voor alle partijen in de installatie driehoek gewenst is om de wijze van organiseren enigszins te kantelen.¹

Installatieprovider: het concept

De gewenste kanteling van het organisatie concept zit in het verschuiven van de directe relatie op het gebied van installaties. In de huidige situatie vindt de interactie tussen marktbehoefte en levering van installatiediensten plaats tussen de belegger en de eindgebruiker. In het Installatieprovider concept wordt de afstemming tussen vraag en aanbod gelegd bij de partijen die het beste in staat zijn om tot de optimale afstemming te komen: tussen de ‘Installatieprovider’ (lees installateur) en de eindgebruiker; de installateur ‘innoveert’ derhalve zijn rol in de installatie driehoek.

¹ De voor-(en nadelen) van de kanteling van de organisatie vorm voor de drie betrokken partijen (belegger, eindgebruiker en installateur) worden uitgebreid beschreven in hoofdstuk 2 Klantperspectief.

Figuur 3 Huidige situatie installatievoorzieningen in kantoorhuisvesting



In de nieuwe rol ‘pacht’ de installateur een bestaande installatie voor een bepaalde periode (3 tot 5 jaar) van de belegger. In ruil daarvoor krijgt hij zeggenschap over de installatie. M.a.w. de Installatieprovider koopt het recht om voor een bepaalde periode de basisinstallatie (nu in eigendom van de belegger) aan te mogen passen, zodat de Installatieprovider allerlei installatiediensten aan kan bieden aan de eindgebruiker

De Installatieprovider maakt met de belegger een contract/ plan op voor een beperkte periode (3-5 jaar) waarin zaken worden geregeld als: niveau onderhoud en upgrading, vrijheidsgraden van de installateur betreffende aanpassen installatie, leegstandsregeling (eventuele reductie in onderhoudskosten zou belegger gevoel van zekerheid bieden) en optie tot verlenging van de samenwerkingsperiode.

Deze nieuwe constructie biedt alle partijen uit de installatie driehoek de gewenste positie:

- De belegger heeft de zekerheid van goedwerkende up-to-date installatiesystemen tegen een vaste contractprijs en draagt niet meer het risico van eventuele meerkosten op het gebied van installatie.
- De eindgebruiker krijgt een gespecialiseerde sparringpartner/ leverancier van installatiediensten, waardoor zij meer keuzevrijheid en kwaliteit kan en mag verwachten op installatiegebied in haar kantoorhuisvesting.
- De installateur krijgt een directe relatie met haar (eind)klant en de vrijheid om de installatiesystemen aan te passen. Dit biedt verschillende concrete voordelen voor de installateur:
 - Kostenbesparing door portfolio management (inkoopvoordelen, standaardisatie van onderhoud, professioneler kennismangement, gecombineerd onderhoud)
 - Concept innovatie door combinatie van verschillende installatiesystemen (bijvoorbeeld: gecombineerde intelligentie voor comfortbeheersing, alarmering en verlichtingsregeling)
 - Product-/ dienstontwikkeling (bijvoorbeeld: Datasystemen, beveiligingssystemen, comfortsystemen, maar ook verlichtingssystemen of sanitairsystemen)

Groeipad naar (multidisciplinaire) Installatieprovider

De zeggenschap over de installatie in combinatie met directe en regelmatige interactie met de eindgebruiker biedt de Installatieprovider de mogelijkheid te voldoen aan de behoeften van de eindgebruiker en het leveren van (nieuwe) diensten op het gebied van:

- Basisinstallatie (E, W, I)
- Extra kwaliteit, service en flexibiliteit
- Luxe, comfort en additionele diensten.

Het ontwikkelpad voor deze nieuwe dienst kan als volgt lopen:

- A. Marktpositionering via ontzorgen belegger
- B. Doorontwikkeling naar provider van gebruikersdiensten
- C. Doorontwikkeling naar nieuwe dienstverlening naar gebruiker

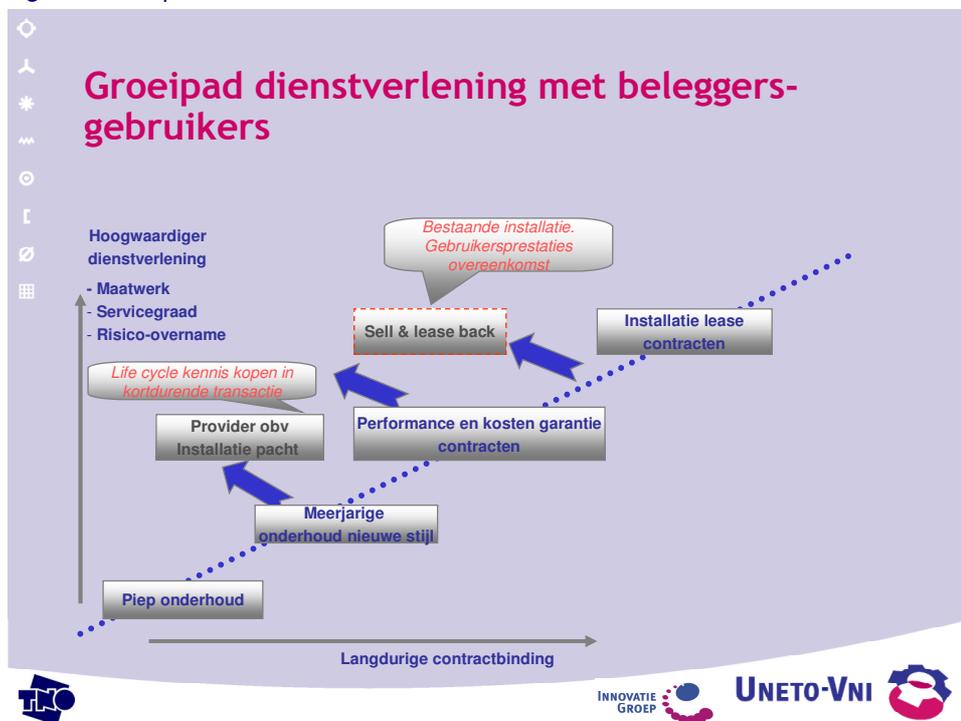
Natuurlijke transactiemomenten voor de PDMC zijn:

- Verhuisoverweging gebruiker (binden)
- Inhuizing nieuwe gebruiker (boeien)
- Grote renovatie (ontzorging)

Provider installateur en belegger maken eens per 2 tot 5 jaar een contract op m.b.t. het basispakket aan gebouwinstallaties (E,W, I), en hebben jaarlijks tenminste 2 strategische contactmomenten. Daarin bespreken ze enerzijds de ontwikkelingen vanuit de belegger en anderzijds de status van het vastgoed en de mogelijkheden tot waardeontwikkelingen en kostenreductie.

Karakteristieke diensten/producten van de installateur worden verkocht met jaarcontract (naar analogie van telecom providers). Er zitten ook lease of huurkoop mogelijkheden bij. Naar verloop van de klantrelatie wordt het aanbod uitgebreid met adviesdiensten. Vaak kan de installateur vanuit zijn verworven kennis van het proces van de klant, deze klant ook deskundig adviseren.

Figuur 4 Groeipad



2 Klant perspectief

Wie is de klant: belegger én eindgebruiker

Hoewel de eindgebruiker de afnemer is van de installatiediensten en derhalve geldt als klant 'in de traditionele zin van het woord', lijkt het gerechtvaardigd in het geval van de Installatieprovider zowel de belegger als de eindgebruiker als klant te betitelen; het Installatieprovider concept biedt immers substantiële voordelen voor beide partijen ten opzichte van de huidige situatie. Voordat we overgaan tot een uiteenzetting van de voor- en nadelen voor beide partijen wordt in tabel 1 een beschrijving gegeven van 'de belegger' en 'de eindgebruiker'

| Kantoorbelegger | Eigenaar - gebruiker |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">· Grootgebruiker· Heeft vaak facility management dienst· Kijkt naar totale huisvestingsportefeuille· Scheidt beleggers- en gebruikersbelangen· Afstand tot eindgebruiker (te) groot· Technische dienst: onbekend met ict, deelsystemen, storingsen e.d., wil plug & play | <ul style="list-style-type: none">· Individu· Heeft geen facility management dienst· Combineert beleggers- en gebruikersbelangen· Is gewend externe ondersteuning in te schakelen |

Tabel 1

Startpunt formulering waardeproposities voor belegger en eindgebruiker

Uit de Radar analyse (Thema Veilig gebouw) zijn een aantal behoeften (van belegger en eindgebruiker) geïdentificeerd die aanleiding zijn geweest voor het nader onderzoeken van de praktische mogelijkheid van het Installatieprovider concept. Deze behoeften hebben het startpunt gevormd voor het formuleren van de waardepropositie van de Installatieprovider voor zowel belegger als eindgebruiker. In de Radar analyse zijn destijds de volgende behoeften geformuleerd:

1. Robuuste bedrijfsprocessen:
 - Alles moet altijd gewoon blijven werken
 - Doorlopend primair proces
 - Continuïteit
 - Geen sores
 - Continuïteit/ betrouwbaarheid installaties/ machines
2. Vertrouwen door transparantie:
 - Beter standaarden voor beheer & inspectie
 - Risico analyse van gebouwgebonden installaties
 - Integrale risicogevolgen van rampenbestrijding
 - Integraal catastrofe beheer
 - Groter aanbod in één persoon of bedrijf
 - Wat krijg ik?, wat kost het?
 - Inzicht in risico's
 - Technische mogelijkheden in beter inzicht door installatie
 - Helderheid voor klant (planningsdossier)

Implementatie van het Installatieprovider concept maakt het de installateur mogelijk te voldoen aan marktbehoeften van zowel de belegger en de eindgebruiker zoals afgebeeld in figuur 5.

Figuur 5 Installatie provider voldoet aan marktbehoeften van belegger en eindgebruiker

Marktbehoeften

1. Beleggers
 - Ontzorgen
 - Gebruikers binden
 - Zekerheid servicekosten
 - Vastgoedkwaliteit en flexibiliteit
2. Gebruikers
 - Ontzorgen, 1 loket, korte lijnen
 - Keuzevrijheid, individualisering
 - Advisering, aandacht

Installaties: van dissatisfier naar satisfier

TNO logo on the left, and INNOVATIE GROEP, UNETO-VNI, and a gear logo on the right.

De Installatieprovider voor de belegger

In de nieuwe situatie krijgt de installateur meer mogelijkheden om zijn installatie competenties in te zetten om de behoeften van de belegger te vervullen. Het Installatieprovider concept kent voor de belegger grofweg een drietal (hoofd)waardeproposities:

1. Waardepropositie: Zeker kwaliteitsniveau van basisinstallatie zonder risico
De belegger ziet het kwaliteitsniveau in de sector stijgen, en wil er zorg voor dragen dat ook zijn eigen vastgoed marktconform blijft en zijn waarde blijft behouden. Hij wil zeker niet voor (financiële) verrassingen komen te staan. Ook in tijden van leegstand wil hij niet met allerlei contractuele verplichte kosten opgezadeld zijn.
In de nieuwe situatie neemt de Installatieprovider de verantwoordelijkheid (en het risico) van het functioneren van de (basis)installaties over. Dit wordt geregeld in een contract voor midden-lange termijn (2-5 jaar), waarin ook zaken als onderhoud, upgrading, contractverlenging en consequenties voor leegstand worden neergeschreven. Dit geeft de belegger de zekerheid van goed functionerende installaties zonder het risico dat zij jaarlijks met substantiële meerkosten worden geconfronteerd.
2. Waardepropositie: ontzorging en lage service kosten voor de belegger
De belegger ziet zich geconfronteerd met toenemende complexiteit van installaties in zijn kantoorgebouwen, terwijl hij zich daar feitelijk niet mee wil bezighouden. Zeker bij upgrading van bestaande installaties is specifieke kennis nodig, die vaak niet zozeer meer bij facility managers en installatieadviseurs aanwezig is.
De belegger is echter primair geïnteresseerd in haar eigen vastgoedprocessen en heeft niet de tijd en focus om zich breedschalig te verdiepen in de huidige tijd benodigde installatie expertise. De Installatieprovider heeft de specifieke installatiekennis in huis zorgen van de belegger over het functioneren van de immer complexer wordende installaties in haar kantoorhuisvesting over te nemen.
3. Waardepropositie: binding van de eindgebruiker
Door een contract aan te gaan met de Installatieprovider krijgt de eindgebruiker (de 'bewoner' van de kantoorhuisvesting van de belegger) de mogelijkheid om de installaties aan te passen aan zijn eigen eisen en wensen. In combinatie met de door de Installatieprovider verleende servicegraad garantie (bijvoorbeeld: snelheid van oplossen meldingen) zal dit leiden tot een verbetering

van de tevredenheid van de eindgebruiker dat zal afstralen met de eigenaar van het kantoorpand, de belegger. De verhoogde tevredenheid van de eindgebruiker zal haar binding met het kantoorpand, en dus met de belegger, vergroten, en leiden tot een betere bezettingsgraad in het portfolio van kantoorhuisvestingen van de belegger.

4. Waardepropositie: waardestijging vastgoed

Implementatie van het Installatieprovider concept zal leiden tot een betere match tussen de installaties en de kantoorhuisvesting; de (toegenomen) keuzevrijheid aan installatievoorzieningen (zie volgende paragraaf) zal ervoor zorgen dat de eindgebruiker meer investeert in zijn kantoorhuisvesting. Op termijn zal dit ook een positieve spin-off hebben voor de belegger, namelijk waardestijging van zijn vastgoedportefeuille.

De installatie provider voor de eindgebruiker

Als Installatieprovider heeft de installateur beduidend meer contactmomenten met de eindgebruiker. Dat kan zijn in het kader van regulier onderhoud, maar ook in de vorm van servicebezoeken. De toename van de contactmomenten in combinatie met de installatiekennis van de installateur maakt het mogelijk het kwaliteitsaanbod te vergroten en meer taylor-made oplossingen voor de eindgebruiker te verzorgen. Implementatie van het concept Installatieprovider leidt voor de eindgebruiker tot de volgende waardeproposities:

1. Waardepropositie: zekerheid en geen zorgen

De installatie in kantoorhuisvesting is eigenlijk een product/ dienst dat onopvallend goed moet zijn; het installatiesysteem moet het gewoon altijd doen, zonder dat de eindgebruiker het opmerkt. Veel eindgebruikers zijn niet eenzijdig kostengedreven, maar willen slechts 'ontzorgd' worden, waarbij het kostenniveau niet het belangrijkste criterium is. Men wil het liefst alle installatiekennis (inclusief bouwkundige en vergunningskennis) op één adres halen. Door de eindgebruiker direct aan de installateur te koppelen wordt de eindgebruiker niet alleen gekoppeld aan de meest competente partij op het gebied van installaties, maar worden ook de organisatielijnen op het gebied van installatie *an sich* korter. Dit geeft de eindgebruiker een gevoel van zekerheid over het functioneren van de installatie en zal (zeker door extra aandacht en advisering) zijn 'sores' op het gebied van installaties substantieel verlichten. De Installatieprovider kan de eindgebruiker verlossen op een verscheidenheid van terreinen. Bijvoorbeeld zorgen over regelgeving, zoals het Gebruikers Besluit, maar ook in de basisvoorzieningen als sanitair en netwerken.

2. Waardepropositie: advisering en aandacht

De toename in complexiteit van de installatiesystemen maakt het voor de eindgebruiker steeds lastiger *zelf* een inschatting te maken van de status van het installatiesysteem; is het nu wel of niet noodzakelijk om het systeem door te laten lichten of te upgraden. Voor de eindgebruiker is het niet wenselijk en niet mogelijk om zich uitgebreid te verdiepen in de werking en mogelijkheden van de diverse installatiesystemen, terwijl het voor de 'algemene' adviseur ook niet mogelijk is op een specialistisch gebied als installatie volledig up-to-date te zijn. De eindgebruiker heeft derhalve behoefte aan advisering en aandacht van een installatiespecialist: de Installatieprovider.

De Installatieprovider moet er in zijn nieuwe rol niet alleen voor zorgen dat hij zorg en aandacht besteedt aan de werking van de basisinstallaties, maar moet in zijn adviesrol de eindgebruiker ook bijstaan in het op maat maken van zijn kantoorhuisvesting vanuit installatieperspectief. De Installatieprovider zal de eindgebruiker 'bij de hand nemen' moeten nemen in het keuzeprocess uit de verscheidenheid aan hedendaagse installatie opties. De gebruiker krijgt in de provider een deskundige gesprekspartner, die hem vanuit allerlei monitoringgegevens kan adviseren over de meest gunstige keuzemogelijkheden (eventueel inclusief de advisering over de eigendomsverdeling en risico/aansprakelijkheidsverdeling).

3. Waardepropositie: keuzevrijheid

De kantoorgebruiker ziet zijn huisvesting als ondersteunend voor zijn onderneming. Door toenemende mogelijkheden op installatiegebied is het voor de eindgebruiker mogelijk de kantoorhuisvesting op maat te maken aan de eisen en wensen voortvloeiend uit het drijven van zijn eigen onderneming. De Installatieprovider biedt inzicht in de installatie keuzemogelijkheden

en adviseert hem over de bij zijn bedrijfsvoering en cultuur passende opties. Dit maakt het voor de eindgebruiker mogelijk zelf zijn comfort, gezelligheid en uitstraling te bepalen en zijn kantoor zo flexibel in te richten dat het kan worden heringericht bij eventuele organisatieveranderingen; de Installatieprovider maakt het voor de eindgebruiker mogelijk zijn kantoor te laten passen als een ‘maatpak’ door keuzevrijheid op het gebied van:

- Deelname aan kostenbesparingsprogramma’s: hetzelfde comfort voor een lagere kosten
- Energievoorzieningdiensten
- Voorziening tijdelijke installaties (beamers, brainstorm elektronica, etc.)
- Leefbaarheids- en comfortpakketten
- Ontzorgpakketten c.q. abonnementen.
- Esthetica en uitstralingspakketten (bv. Lichtdesign)
- Beveiligingspakketten op maat
- Veiligheidpakketten (o.a. noodverlichting, vluchtwegen e.d.)
- Ontspannings- en entertainmentpakketten voor werknemers (sport, gezondheid, games, etc.)

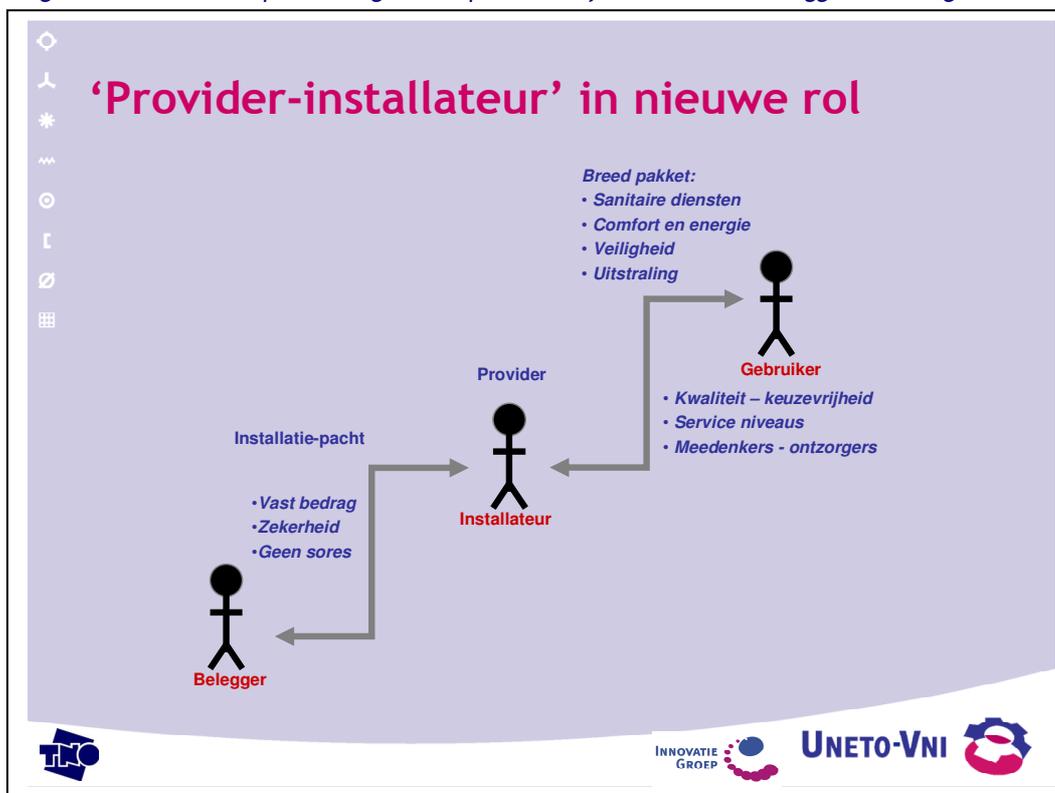
4. Waardepropositie: flexibele huisvesting

Kantoororganisaties hebben in toenemend tempo te maken met allerlei reorganisaties, die deels ook weer nieuwe huisvestingsbehoeften opleveren. De flexibiliteit van bestaande installaties vormen vaak een belemmering om de huisvestingsbehoeften snel te vervullen. Vanuit de kennis van de bestaande installaties is de installateur als geen ander in de positie om snelheid in deze huisvestingsaanpassingen te brengen. In deze nieuwe rolverdeling in de driehoek belegger - eindgebruiker - installateur is hij ook in de situatie om dat ook te kunnen realiseren.

Klant perspectief samengevat: gericht op de behoeften van zowel belegger als eindgebruiker

Door innovatie van de rol van de installateur komt de ‘Installatieprovider’ in de positie om van waarde te zijn voor niet alleen de belegger, maar ook voor de eindgebruiker.

Figuur 6 De Installatieprovider: gericht op de behoeften van zowel belegger als eindgebruiker



Samengevat hebben beide partijen een breed scala aan motieven om voorstander te zijn voor de implementatie van het installatie provider concept (zoals tevens weergegeven in figuur 6):

- a. Ontzorging en economische doelmatigheid: implementatie van het Installatieprovider concept zorgt voor ontzorging en kostenbesparing (energiegebruik, watergebruik, communicatiekosten, kosten voor veiligheid, etc.).
- b. Gebruikersservice en flexibiliteit: Vanuit een bestaande relatie kan dienstverlening worden uitgebreid. Een meer dan gemiddeld comfort, communicatiesnelheid, beveiligingsniveau, regelbaar lichtniveau, herinrichtingflexibiliteit, verbeterde thuiswerkfaciliteiten, dan wel een extra niveau van klachtenservice zijn motieven om voor het pand te kiezen, dan wel om er te blijven.
- c. Verhoogde huisvestingskwaliteit, uitstraling / luxe: De huidige klanten houden van technologische hoogstandjes, niet alleen in zijn auto, maar ook in zijn huisvesting. Standaard beleggers gaan niet of nauwelijks mee in dit soort wensen (ze houden risico's in voor de gangbaarheid van huisvesting), maar middels de provider installateurs wordt hun risico beperkt. Dienstverlening kan zich uitbreiden tot het leveren en onderhouden van fitnessvoorzieningen, hoogwaardige ontspanningsruimtes, dan wel hoogwaardige entertainmentruimtes of presentatie/communicatieruimtes. De provider installateur levert ze als add-ons boven op de bestaande standaardinstallatie.

3 Organisatie perspectief

De Installatieprovider betreft een PDMC voor de middelgrote installateur, die hiermee niet zozeer op technisch vlak, maar wel op vlak van commercieel ondernemerschap een heel andere rol gaat spelen. Toch moet ook het technische kennisniveau niet worden onderschat. De installateur moet de risico's en mogelijkheden van de door de belegger ter beschikking gestelde infrastructuur zeer goed kunnen inschatten. Daar is een behoorlijk kennisniveau voor nodig. Daarmee is het de vraag hoeveel installatiedisciplines hij in dit concept kan meenemen.

Idealiter is het een zeer multidisciplinaire provider rol (one-stop-shop), maar de beperkingen t.a.v. diepgang in alle disciplines kunnen de provider installateur nopen zich op specifieke terreinen te concentreren (E, W, I).

De keuze voor het business model van de Installatieprovider staat hier centraal.

In eerdere hoofdstukken is al aangegeven dat de Installatieprovider vanuit verschillende perspectieven naar de markt kan gaan, met verschillende installatie 'concepten'. In tabel 2 wordt een samenvattend overzicht gegeven van de commerciële benaderingen (en waarde proposities) richting de klant, zowel eindgebruiker als belegger. Hoewel dit in de praktijk niet voor iedere toekomstige Installatieprovider opgeld zal doen, is te verwachten dat de gemiddelde Installatieprovider zich kan en zal ontwikkelen van "aanbieder van basisinstallatie diensten tegen de laagste prijs" tot een "aanbieder van basis-, extra kwaliteit en comfort-/luke installatie diensten".

Tabel 2: Commerciële benadering en waarde propositie

| Business model | Propositie/ waarde | Propositie van installatieprovider naar de klant (zowel belegger/ eindgebruiker) | Waarde voor belegger | Waarde voor eindgebruiker | Waarde voor installatie provider (Markt- en financiële potentie) |
|--|--------------------|--|---|--|---|
| Standaardpakket voor basisinstallatie (E, W, I) | | Betrouwbare basisinstallatie voor de laagste prijs (laagste kosten) | * Ontzorging van 'sores' over installatieverplichtingen aan eindgebruiker | * Lagere (service) kosten | * Margeverbetering op hele omzet (432-460 mln) t.g.v. kosten economy of scale voordelen * Extra omzet: 32-60 mln - vergoeding aan belegger voor gebruik basisinstallatie's - extra omzet, zonder kosten: extreem hoge marge op extra omzet |
| Extra kwaliteit en flexibiliteit installatiediensten | | Huisvestings- en werkvoorzieningen voor optimale prestaties (onderscheidende huisvesting op kwaliteit) | * Hogere tevredenheid eindgebruiker, binding eindgebruiker (* Toename vastgoedkwaliteit en -prijs) | * Hogere betrouwbaarheid basisinstallatie (door gericht onderhoud) * Beter afstemming installatie voorzieningen op wensen eindgebruiker (=keuze vrijheid) | * Extra omzet door toename omvang- en kwaliteit installatiediensten - lastig te schatten, voorzichtige raming: min. 200 mln. |
| Extra comfort en luxe installatiediensten | | Comfortvoorzieningen voor huisvestings- en werkbelevens (onderscheidende huisvesting op comfort) | * Hoge tevredenheid eindgebruiker, binding eindgebruiker * Toename vastgoedkwaliteit en -prijs | * Hoogwaardig huisvestings- en werkklimaat * Op maat installatie voorzieningen (keuze vrijheid) | * Extra omzet door leveren luxe en comfort installatiediensten - Omzet- en winspotentieel zeer hoog - Hogere eisen aan installatiebedrijven (kennis, partnering, etc) |

Het 'kantelen' van de organisatie rondom het aanbieden van installatiediensten vereist de invulling van een aantal randvoorwaarden. In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de volgende elementen:

1. Kennis en ervaring: zelfstandig vs. partnering
2. Commerciële vrijheid vs. financieringsrisico

Kennis en ervaring: zelfstandig vs. partnering

Essentieel voor het slagen van het concept Installatieprovider zal zijn of de installateur de benodigde commerciële kennis en ervaring kan bundelen om echt met de eindgebruiker in gesprek te gaan over zijn installatiebehoefte binnen een nieuwe commerciële context.

Uitgangspunt is dat de installateur zich niet allerlei nieuwe kennis gaat aanmeten (vastgoedkennis, inrichtingskennis, e.d.), maar zich op vernieuwende manier weet te verzekeren van samenwerking met andere experts (denk aan VOF-constructies)

De vereiste kennis en ervaring voor de rol van Installatie provider is direct gekoppeld aan de door de installateur gehanteerde commerciële approach. Afhankelijk van het gekozen business model (of de

fase in de ontwikkeling tot one-stop Installatie provider) zal de Installatieprovider meer of minder kennis en ervaring op moeten doen op verschillende gebieden (technisch, commercieel). Het spreekt voor zich dat hoe complexer het business model (bijvoorbeeld: comfort/ luxe diensten), hoe groter de kans dat de Installatieprovider de rol van procesmanager bekleedt en de vereiste kennis/ ervaring inkoop of via een partnership verkrijgt. In onderstaande tabel 3 wordt een voorbeeld van een overzicht gegeven van de benodigde kennis/ ervaring en de mogelijke commerciële partners voor de bovengenoemde business modellen. In de verdere uitwerking van deze business case wordt dit door de betrokken bedrijven ingevuld.

Tabel 3

| Business model (installatie diensten) | Kennis | | Mogelijke commerciële partners |
|--|---|-----------|--------------------------------|
| | Commercieel | Technisch | |
| Standaardpakket voor basisinstallatie (E, W, I) | Energie | | |
| | Klimaat/ verwarming | | |
| | Licht | | |
| | Veiligheid | | |
| | Sanitair | | |
| Extra kwaliteit en flexibiliteit installatiediensten | Communicatiesnelheid | | |
| | Beveiligingsniveau | | |
| | Regelbaar lichtniveau | | |
| | Herinrichtingsflexibiliteit | | |
| | Verbeterde thuiswerk faciliteiten | | |
| | Apparatuur (beamer, etc.) | | |
| Extra comfort en luxe installatiediensten | Hoogwaardige ontspanningsruimten | | |
| | Hoogwaardige presentatie/ communicatie ruimte | | |
| | Hoogwaardige fitnessruimten | | |

Commerciële vrijheid vs. financieringsrisico

Het vervullen van de rol van Installatieprovider vereist een bepaalde vrijheid om de installaties in gebouwen naar eigen inzicht in te richten (zowel vanuit het perspectief van kostenbeheersing als vanuit het perspectief van kwaliteitsverbetering). De benodigde vrijheid is per installatieconcept verschillend; de benodigde vrijheid wordt groter als men zich ontwikkelt van aanbieder van basisdiensten via aanbieder van kwaliteitsdiensten tot aanbieder van luxe- en comfort diensten. Van techniek naar functie vervulling.

De noodzakelijke installatievrijheid interacteert nadrukkelijk met twee andere belangrijke dimensies:

1. Juridische implicaties
2. Financiële implicaties.

Om gevoel te krijgen voor deze interactie is in tabel 4 een beknopt overzicht gegeven van de consequenties op de deze organisatorische dimensies voor enerzijds, het 'bezitten' van de (basis)installatie door de installatie provider (van de belegger), en anderzijds, het huren van de (basis)installatie door de installatie provider.

Tabel 4

| | Installatie provider als 'huurder' van de installatie | Installatie provider als 'koper'/'eigenaar' van de installatie |
|--------------------|---|---|
| Juridisch | * Belegger is juridisch (en economisch) eigenaar van de installatie * Installatie vrijheid zal contractueel moeten worden geregeld (met de Belegger als dominante partij in onderhandeling) | Installatie provider is juridisch en economisch eigenaar van de installatie |
| Commercieel | * De installatie vrijheid is gering (en wordt contractueel geregeld) * Moeilijk commerciële diensten te verlenen (wellicht wel efficiency voordelen te behalen) * Lastigst voor aanbieden van kwaliteits- en comfortdiensten | * Installatie provider heeft volledige commerciële exploitatie vrijheid * Commerciële dienstverlening kan worden geoptimaliseerd * Onbeperkt aanbieden van kwaliteits- en comfortdiensten |
| Financieel | * Installatie activa staan op de balans van de Belegger * Installatie activa gefinancierd door Belegger (sterke balans Belegger zorgt voor goedkope financiering) * Installatie provider betaalt periodieke huursom voor recht van gebruik installatie activa | * Installatie activa staan op de balans van de Installatie provider * Installatie activa gefinancierd door installatie provider (duurder dan financiering door belegger) * Installatie provider absorbeert jaarlijkse afschrijving en rente kosten ivm installatie kosten |

Uit bovenstaande tabel blijkt dat beide uiterste modellen niet de randvoorwaarden scheppen die noodzakelijk zijn om als installateur op te treden als Installatieprovider; bij het kopen van de installatie draagt de installateur (te) veel financieel risico, terwijl bij het huren de commerciële vrijheidsgraden (te) gering zijn om de voordelen te benutten. Het valt aan te bevelen om voor de

driehoek juridisch - commercieel - financieel te kiezen voor een hybride oplossing. Een oplossing waarbij de verschillende risico's bij de partij liggen die ze het beste kan managen; het commerciële risico bij de Installatieprovider, en het financiële risico (lees financieringsrisico) bij de Belegger.

Conclusies

Business model

Voorgesteld wordt om een business model te hanteren waarbij een installateur zich kan bekwalen als provider (met de daarbij behorende consequenties) en zelfstandig de providerdienst kan aanbieden aan klanten.

De keuze tot op welk niveau de installateur service aanbiedt wordt vrijgelaten aan de installateur.

Kwaliteitskeurmerk: de Installatieprovider[®]

De belegger gaat naar een vertrouwd adres. De zorg voor zowel je vastgoed als voor je klanten vertrouw je niet zomaar iemand toe. Een kwaliteitskeurmerk helpt hem de juiste partner in de markt te kiezen. Er is te overwegen hierin te investeren.

De Uneto-VNI Installatieprovider is een kwaliteitskenmerk voor de kennis en professionaliteit van de installateur.

- Het kwaliteitsmerk staat borg voor een degelijk entry- en exitscan en een standaard contract met duidelijke risicoverdeling, en een geschillenregeling
- Het waarborgt een basisniveau van vastgoedkennis (kentallen, kostendenken en waardeontwikkeling etc.).
- Het waarborgt onderhoudskennis
- Het waarborgt gebruikersgerichtheid

Er zijn 3 niveau's:

- Basis
- Extra kwaliteit en flexibiliteit
- Extra comfort en luxe

Uneto-VNI promoot en stelt een Provider installateur in. Optie is te kiezen voor een extern beeldmerk, hoewel de markt dit moe begint te worden.

Dit merk wordt ondersteund met specifieke opleidingen en kennisuitwisseling met vastgoed mensen.

Het keurmerk wordt breed marketing technisch neergezet en op kwaliteit door Uneto-VNI geborgd.

Ook biedt Uneto-VNI standaardcontracten voor dit soort diensten.

Die personen hebben bij Uneto-VNI de opleiding genoten en zijn daarmee opgeleid om op een speciaal op de doelgroep afgestemde wijze te opereren en contacten met de eindgebruikers en belegger te onderhouden. Deze personen adviseren de beleggers en gebruikers over de noodzakelijke voorzieningen en kunnen daar ook een business case voor opstellen. Veelal wordt samengewerkt met andere experts.

De installateur vormt daardoor een betrouwbaar aanspreekpunt voor de eindgebruiker en is een filter tussen de ondoorzichtige wereld van hightech technische installaties

4 Financieel perspectief

De markt voor installaties in commercieel vastgoed

De Nederlandse markt van commercieel vastgoed (waaronder kantoren) is betrekkelijk stabiel. Er zijn naast de Nederlandse beleggers ook vele buitenlandse beleggers actief.

Uit gegevens van Economisch Instituut Bouwnijverheid (EIB) blijkt dat de markt voor installaties in kantoorhuisvesting zeer substantieel is. *De markt utiliteitsbouw bestaat voor grofweg 25% uit kantoorhuisvesting* (volgens EIB), waardoor de totale herstel- en verbouwmarkt voor kantoorhuisvesting in 2005 ca. 1 mld. EURO bedroeg. Het installatiedeel bij herstel en verbouw bedraagt normaliter ongeveer 50% (ter vergelijking: bij nieuwbouw is dat 34%). Dit betekent een installatievolume voor herstel en verbouw van kantoorhuisvesting van circa 0,5 mld. EURO.

| DE BOUWPRODUCTIE ¹⁾ PER SECTOR, 2002-2004 EN 2009 | | | | | | | | |
|--|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-----------------|
| | 2002 ²⁾ | | 2003 ³⁾ | | 2004 ³⁾ | | 2009 ³⁾ | |
| | mln euro | Δ | mln euro | Δ | mln euro | Δ | mln euro | Δ ⁴⁾ |
| Woningbouw | | | | | | | | |
| - nieuwbouw | 9.800 | -6,0 | 9.650 | -1,5 | 9.950 | 3,0 | 10.350 | 1,0 |
| - herstel en verbouw | 5.965 | -2,3 | 5.900 | -1,0 | 5.950 | 1,0 | 6.750 | 2,5 |
| Utiliteitsbouw | | | | | | | | |
| - nieuwbouw | 8.203 | -7,3 | 7.300 | -11,0 | 6.650 | -9,0 | 7.450 | 2,5 |
| - herstel en verbouw | 3.925 | -0,6 | 3.800 | -3,0 | 3.850 | 1,5 | 4.400 | 2,5 |
| Onderhoud gebouwen | 8.592 | 0,4 | 8.650 | 0,5 | 8.725 | 1,0 | 9.800 | 2,5 |
| GWW | | | | | | | | |
| - nieuwbouw en herstel | 7.821 | -3,0 | 7.450 | -4,5 | 7.075 | -5,0 | 7.100 | 0,0 |
| - onderhoud | 4.407 | 2,3 | 4.400 | 0,0 | 4.600 | 4,5 | 5.200 | 2,5 |
| Totaal | 48.713 | -3,1 | 47.150 | -3,0 | 46.800 | -0,5 | 51.050 | 2,0 |

1) Exclusief interne leveringen, machines en overige investeringen, handelsmarge en saldo uitvoer diensten, basis Nationale rekeningen; bedragen in prijzen 2002, excl. btw.
2) EIB-bewerking van voorlopige CBS-cijfers.
3) Raming.
4) Gemiddelde jaarlijkse mutatie in de periode 2005-2009.

Bron: EIB/CBS

De toekomst van de Nederlandse markt voor commercieel vastgoed (lees kantoorhuisvesting) ziet er goed uit. De markt heeft een stevig fundament door:

- beperkte werkloosheid
- Gezonde overheidsfinanciën
- Lage (lange) renteniveau
- Niveau van consumentenbestedingen

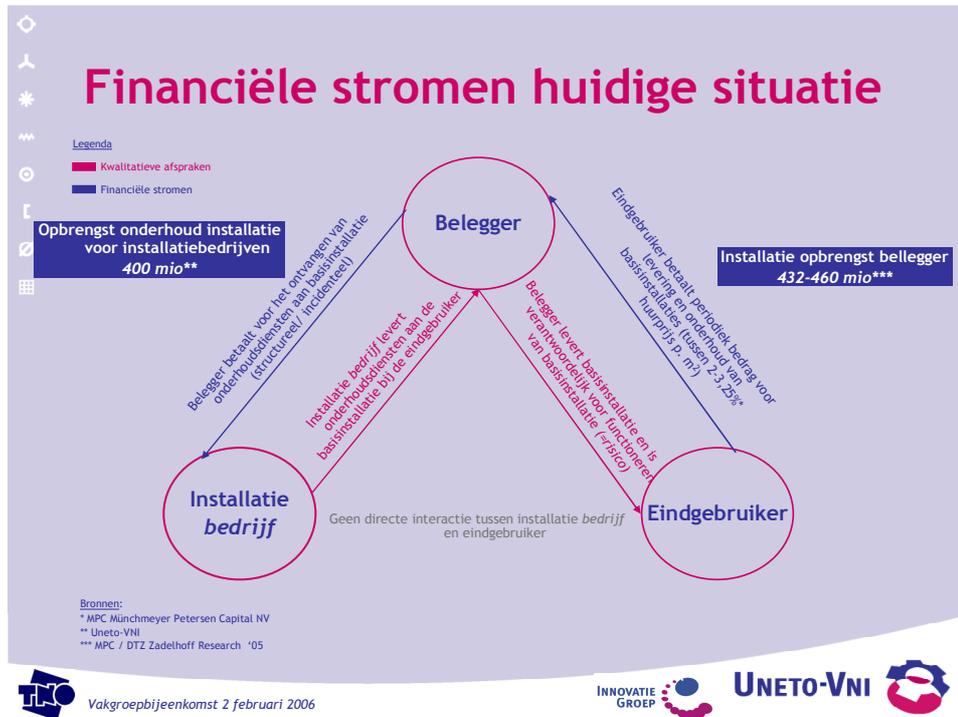
Daarnaast heeft de belegger een positie in de markt die het mogelijk maakt de impact van een eventuele (economische) neergang te beperken door het afsluiten van langlopende huurcontracten. Kortom, de rendementen voor de belegger blijven naar verwachtingen goed (>10%), waardoor de investeringsbereidheid van de belegger aanwezig blijft.

Financiële stromen in de installatie driehoek (huidige situatie)

Uit onderstaand schema blijkt hoe de huidige geldstromen rondom het beheer en onderhoud van de installaties in het gebouw zijn.

Uit gegevens van Uneto-VNI blijkt dat in Nederland van het totale onderhoud aan kantoorgebouwen (zie tabel: 25% van 8,7 mld. = 2,2 mld.) circa 0,45 mld. wordt uitgegeven aan onderhoud van (basis)installaties. Aangezien de installateur zich in de eerste fase in de ontwikkeling tot multidisciplinaire installatie provider zich (hoofdzakelijk) zal richten op het continueren van haar onderhoudswerkzaamheden, maar dan vanuit een andere rol (zie basisscenario), zal deze 0,45 mld. als startpunt voor de financiële analyse worden genomen.

Figuur 7 De financiële stromen in de installatie driehoek



Omzet- en winstpotentie van installatie provider: basis scenario (base case):

De Installatieprovider zal binnenkomen met zijn entree services op basis van besparingsmogelijkheden voor de belegger. Hij zal de zorg over de bestaande installaties overnemen tegen lagere servicekosten.

Dit betekent dat de installatie opbrengst van de belegger in de huidige situatie nu door de gebruiker wordt ‘overgemaakt’ naar de Installatieprovider. Grofweg betekent dit een omzetstijging (schatting: 32-60 mln.) voor de installatiesector omdat de marge die op dit moment door de belegger wordt gemaakt over de huidige installaties nu bij de Installatieprovider terecht komt.

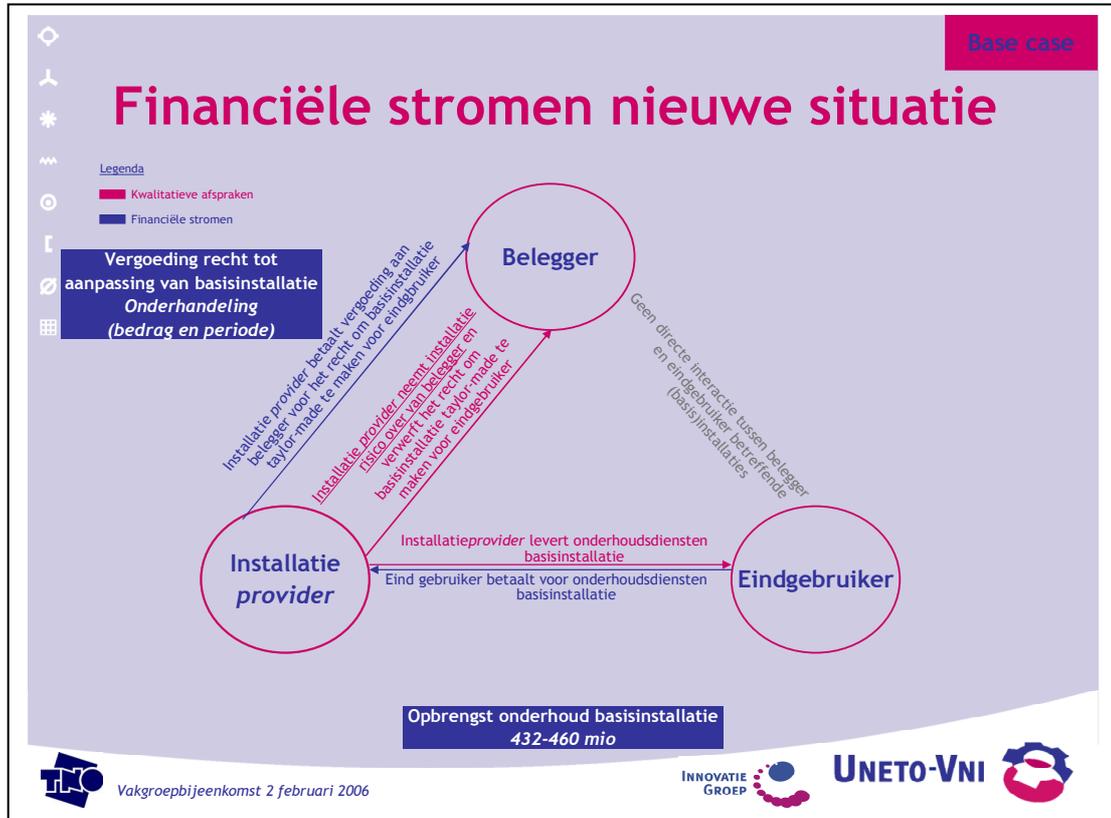
Deze ‘extra’ omzet is bijzonder interessant. Er staan immers geen extra kosten tegenover, omdat de installateur in feite gewoon zijn huidige werkzaamheden voortzet. Dit betekent dat iedere euro extra omzet direct één-op-één door gaat naar het bottom-line resultaat, wat zou betekenen dat de geschatte extra omzet van 32-60 mln. EURO zou resulteren in een extra winst van circa 32-60 mln. EURO.

Verder valt te verwachten dat de directe relatie met de eindgebruiker de Installatieprovider via ‘economies of scale’ de mogelijkheid zal bieden om de kosten voor het leveren van de basisinstallatie voorzieningen terug te brengen, wat zal leiden tot een marge verbetering.

Echter, de Installatieprovider zal (waarschijnlijk) een vergoeding moeten betalen aan de belegger voor het ‘pachten’ of mogen gebruiken van de (basis)installatievoorzieningen. De hoogte van de te

betalen vergoeding is afhankelijk van gesprekken/ onderhandelingen met (vertegenwoordigers) van de belegger, en zal uiteindelijk bepalen hoeveel extra winst de extra omzet (32-60 mln. EURO) en kostenreducties uiteindelijk zal opleveren voor de sector.

Figuur 8 Financiële stromen in installatie driehoek bij implementatie Installatieprovider concept (base case)



Omzet- en winstpotentie van installatie provider: groei scenario (development case):

Hoewel minder gemakkelijk te kwantificeren, lijkt de rol van Installatieprovider beduidend meer potentie te hebben dan reeds geschetst in het basisscenario. De installateur zal in zijn 'nieuwe' rol veelvuldig één-op-één communiceren met de eindgebruiker, wat de ruimte creëert om via nieuwe dienstverlening invulling te geven aan twee andere (en groeiende) behoeften van de eindgebruiker:

1. Behoefte aan gebruikersservice
2. Behoefte aan luxe en uitstraling

De ontwikkeling van 'installateur nieuwe stijl' met dezelfde services (basisscenario) tot een totale, multidisciplinaire Installatieprovider die ook extra kwaliteits- (Communicatie, Beveiliging en herinrichtingflexibiliteit) en comfortdiensten (ontspanningsruimten, etc.) in zijn pakket heeft zal leiden tot aanzienlijke omzetstijgingen voor de sector. Deze dienstverlening loopt op dit moment niet via de sector, zodat omzet uit deze dienstverlening geen kannibalisatie-effect zal hebben. In figuur 9 is een schatting gemaakt van 400 mln. EURO aan extra omzet uit het verlenen van 'kwaliteits'- en 'comfort' dienstverlening. Hoewel het hier om zeer aanzienlijke markten gaat, is voor deze business case gekozen om de schatting aan de voorzichtige kant te houden

De te maken marge op de kwaliteits- en comfortdienstverlening is lastig in te schatten. Aangezien het hier om 'echte' nieuwe omzet gaat valt te verwachten dat de Installatieprovider extra kosten zal moeten maken om deze omzet te mogen maken bij de eindgebruiker. Te denken valt aan kennisopbouw binnen de eigen organisatie (training, e.d.) en samenwerkingsverbanden met specialistische partners ("delen van de marge").

Financieel perspectief samengevat

Implementatie van het Installatieprovider concept heeft substantiële financiële voordelen voor de installateur. In de eerste fase, waarin de Installatieprovider slechts zijn rol innoveert en dezelfde dienstverlening verricht, zal implementatie leiden tot extra omzet met hogere winstmarge (basis scenario). Bij de doorontwikkeling tot volledige, multidisciplinaire installatie provider zal hier tevens nog substantiële extra omzet bijkomen door het leveren van nieuwe (kwaliteits- en comfort) diensten. In figuur X is een beknopt overzicht gegeven van de financiële consequenties van implementatie van het installatie provider concept ten opzichte van de huidige situatie.

Figuur 9 Samenvatting financiële consequenties implementatie installatie provider concept

Potentie installatie provider

| Installatie diensten | Huidige situatie | Base case | Development case |
|--|------------------|--|--|
| Onderhoud basisinstallatie <ul style="list-style-type: none"> • Energie • Klimaat/ verwarming • Licht • Veiligheid • Sanitair | 400 mln | 432-460 mln <small>kosten recht tot gebruik basisinstallatie)</small> | 432-460 mln <small>kosten recht tot gebruik basisinstallatie)</small> |
| Extra kwaliteit, service en flexibiliteit <ul style="list-style-type: none"> • Communicatiesnelheid • Beveiligingsniveau • Regelbaar lichtniveau • Herinrichtingsflexibiliteit • Verbeterde thuiswerk faciliteiten • Apparatuur (beamer, etc) | - | - | 200* |
| Luxe, comfort, additionele diensten gebruikers <ul style="list-style-type: none"> • Hoogwaardige ontspanningsruimten • Hoogwaardige presentatie/ communicatie ruimte • Hoogwaardige fitnessruimten | - | - | 200* |
| Totale omzet | 400 mln | 432-460 mln | 800-900 mln |
| Opmerkingen | | <ul style="list-style-type: none"> • Geringe extra kosten (training klantcontact, e.d.) • Extra omzet (ca. 10%) met zeer hoge winstmarge | <ul style="list-style-type: none"> • Hogere extra kosten voor aanvullende diensten • Veel extra omzet met 'normale' winstmarge |

Opmerking(en):
* Nader onderzoek noodzakelijk voor inschatting extra omzet potentie: 400 mln is voorzichtige inschatting


Vakgroepbijeenkomst 2 februari 2006




5 Kennis & technologie perspectief

Ook in de innovatieateliers werd gesteld: ‘veel kennis is er al, maar is net in combinatie aanwezig in voldoende personen.’

Technologische kennis is er voldoende, daar ligt het probleem niet. Kennis van de waarde van installaties en van doorgroeiscenario's is er wel. Ook vastgoedkennis is wel beschikbaar. Toch zal de Installatieprovider zich nieuwe kennis moeten aanmeten om te kunnen voldoen aan de verwachting die zowel de belegger als de eindgebruiker heeft. Hieronder staan de benodigde kernkwaliteiten benoemd:

kernkwaliteiten business organisaties

- Sterke commerciële vaardigheden
- Klantrelaties kunnen verdiepen
- Gedegen vastgoedkennis
- Sterke adviesvaardigheden naar zowel belegger als kantoorgebruiker. Niet alleen nieuwe oplossingen en diensten kunnen leveren, maar ook de business case kunnen maken voor de klant
- Gedegen kennis van bestaande installaties en hun doorgroeipotentieel
- Multidisciplinair kunnen werken
- Weten welke kennis je NIET hebt. Niet alles willen of kunnen aanbieden

Tijdens het innovatie atelier is al geïnventariseerd welke kennis bij wie beschikbaar is om tijdens de uitwerking te ontsluiten:

| Kennisgebieden | Waar is de kennis te halen? |
|--|---|
| - Alle op de markt beschikbare (installatie technische) producten en diensten en de kennis om ze integraal toe te passen | - bij U-V aanwezig |
| - Vastgoed strategieën | - bij vastgoedwetenschappen |
| - Facility management kentallen | |
| - Vastgoedkentallen | |
| - Visie op productiviteitsverbetering in kantoorgebouwen | - bestaande (ervarings)kennis verzamelen + ontsluiten door OTIB |
| - Business cases voor eindgebruikers | |
| - Ergotherapie | |
| - kosten (en baten, financiële afwegingen integraal, subsidies e.d.) | - U-V al bestaande kennis verzamelen |
| - Contractmanagement | - ontsluiten van contractmodellen door U-V |
| - bouwtechniek | - OTIB |
| - Commerciële technieken | - HEAO managementcursussen |

6 Voorgesteld actieplan

De Product/Dienst Markt Combinatie moet gerealiseerd zijn binnen 2 tot 5 jaar. Dit vraagt samenwerking van een initiatiefgroep van ondernemers, en de brancheorganisatie Uneto-VNI. Er zijn diverse soorten acties voorzien.

'M' - Markt/Klant acties

'F' - Financiële acties

'K' - Kennis en technologie acties

'O' - Business organisatie acties

| Nr. | Aktie |
|-----|---|
| | Concept voorleggen aan Uneto-VNI |
| M-1 | Provider dienstenpakket verder detailleren voor E, W en I. |
| M-2 | Klantenpanels in het leven roepen. Plannen o.a. toetsen met Crème (gebruikers) en beleggers. |
| M-3 | Provider dienstenpakketten scoren op waarde met gebruikers en beleggers |
| M-4 | Exposure ontwikkelen naar professionele beleggers en grote gebruikers. |
| M-4 | Communicatieplan |
| F-1 | Marktonderzoek doen. |
| K-1 | Profielen en opleidingen ontwikkelen |
| K-2 | Uneto-VNI: zorgen dat er voldoende mensen met nieuwe profielen zijn |
| K-4 | Multidisciplinaire kennisplatforms |
| K-5 | Kennis m.b.t. onderzoeken naar kwaliteitsniveaus en flexibiliteitsniveaus ontsluiten (o.a. REN). |
| O-1 | Ontzenuwen verhinderings vanuit Europese regelgeving |
| O-2 | Processtappen van provider installateur detailleren (beleggeradvies proces c.q. gebruikersadviesproces) |
| O-3 | Enthousiasmeren. Pilots faciliteren |

Nadere uitwerking dient door de trekker binnen Uneto-VNI bepaald te worden.

Bijlage 1: Quick Scan, basisvragen voor de business case

Acties en vragen Quick scan service domein

1. Wie is klant / betaler: Belegger en kantoorgebruiker
2. Wie eindgebruiker? Kantoorgebruiker.
3. Motief dienstgebruik, onderscheidende voordelen? Klantenbinding voor de belegger, keuzevrijheid voor de gebruiker.
4. Slogan: Provider installateur laat de eindgebruiker aan z'n trekken komen.
5. Welke rollen/activiteiten voor waardepropositie? De provider-installateur geeft de belegger zekerheid, en creëert neemt een nieuwe rol naar de eindgebruiker.
6. Belangrijke trends en ontwikkelingen? Kwaliteitslag in kantorenland. Toenemende behoefte aan individualisering van kantoororganisaties, steeds kortere reorganisatiecycli bij kantoororganisaties.
7. Beelden bij de nieuwe dienst? De provider installateur wordt betrokken om gebruikers te binden. Met belegger en klant worden adviesgesprekken gestart, en er wordt een contract opgesteld.

Acties en vragen Quick scan Organisatie domein

1. Business model (alternatieven)? De provider installateur neemt alle, dan wel een deel van de bestaande installaties in beheer.
2. Hoe ziet de organisatie van de nieuwe dienst/product eruit? De provider installateur neemt de rol van intermediair tussen gebruiker en belegger op zich.
3. Benodigde rollen (nieuwe adviesrol, cultuuraspecten, e.d.)? Het vraagt een sterk commerciële klantgerichte rol van de installateur, met gecombineerde deskundigheden.
4. Welke rollen cruciaal? Van cruciaal belang is om goede gesprekspartner te zijn met vastgoedmensen enerzijds, met gebruikers anderzijds.
5. Wenselijk Netwerk van ondersteunende partners? Adviesvaardigheden zijn gewenst en daarom is ondersteuning vanuit scholingsinstituten gewenst.

Acties en vragen Quick scan Technologie domein: functies en architectuur

1. Welke kennis, instrumentarium nodig voor nieuwe dienst/product? Basiskennis vastgoed en kennis van optimalisatie van kantoorprocessen. Ondernemerskennis rond dit soort nieuwe diensten.
2. Benodigde technische infrastructuur voor ondernemingen? In principe niet nodig.
3. Welk netwerk voor de branche? Branche dient als geheel aansluiting bij het vastgoed en facility management branche te zoeken, alsmede met netwerken van kantoorgebruikers.

Acties en vragen Quick scan Financieel domein: kosten en baten

1. Marktomvang, verdien capaciteit (macro)? - de markt voor de zorginstallateur bevindt zich bij zelfstandig wonende ouderen, alsmede de woningbouwcorporaties die hierbij als intermediair optreedt.
2. Inkomstenbronnen? Extra inkomsten door doelmatiger onderhoud en vervanging, door extra functionaliteit als gevolg van meer keuzevrijheid, eventueel nieuwe markten a.g.v. luxe/uitstralingsdiensten
3. Investerings (macro) à opleidingen, markttoetreding. De investeringen die gedaan moeten worden zijn enerzijds opleiding, training en het ontwikkelen van een branding-merk, de barrières voor markttoetreding liggen met name in het opbouwen van een relatienetwerk vastgoedmensen.
4. Winstgevendheid, mogelijke marges. Wanneer eenmaal een positie verworven is binnen de vastgoedkolom en met kantoorgebruikers wordt het mogelijk om de marges te verhogen.
5. Geef in onderstaande tabel aan hoeveel investeringen nodig zijn voor de dienst:
(zie ook actieplan)
Er zijn zowel vanuit Uneto-VNI als vanuit de individuele ondernemingen investeringen vereist. Het aantal deelnemende onderneming is geschat tussen 70 en 150 middenbedrijf-installateurs.

| Investerings | Uneto-VNI | Per onderneming | Totaal ondernemingen (pilot, 10 bedrijven) |
|---|-----------------------------------|-----------------|--|
| Kennis & technologie ontwikkeling() <ul style="list-style-type: none"> Opleiding ontwikkelen Keurmerk ontwikkelen | € 50.000 € 30.000 | € 8.000 | € 80.000 |
| Netwerk-opbouw <ul style="list-style-type: none"> vastgoednetwerk Doelgroepen | € 30.000 | | |
| Produkt-Dienst ontwikkeling <ul style="list-style-type: none"> Klanten panel Marketing onderzoek Methodische entry en exit scans voor bestaand vastgoed Standaard contracten | € 100.000 € 50.000 € 50.000 | € 10.000 | € 100.000 |
| Marktintroductie <ul style="list-style-type: none"> Branding | € 50.000 | € 6.000 | € 60.000 |
| Eerste Opleiding | | € 6.000 /wrkn | |
| Overig | | | |
| Totaal | € 350.000 | € 36.000 | € 240.000 |

6. Geef in onderstaande tabel aan tot welke afschrijvingskosten dit leidt:

| | |
|----------------------------|--|
| Investerings | |
| Afschrijvingstermijn | 15% afschrijving van kennis, structureel onderhoud dus noodzakelijk! |
| Afschrijvingskosten | |

7. Geef in onderstaande tabel aan welke exploitatiekosten de dienst heeft:

| Exploitatiekosten | Uneto-VNI | Per onderneming | Totaal ondernemingen (pilot, 10 bedrijven) |
|---|-----------------|-----------------|--|
| Instandhouding centrale voorzieningen (portal e.d.) | € 10.000 | | |
| Erkenningsregeling | | € PM | |
| Periodieke marketing | € 10.000 | € 2.000 | € 20.000 |
| Periodieke opleiding | | € 3.000/mdwr | |
| Overig | | € 1.000 | € 10.000 |
| Exploitatiekosten /jr | € 20.000 | € 10.000 | € 30.000 |

8. Bepaal in onderstaande tabel de winstgevendheid van de dienst op basis van de opbrengsten en kosten

| | Base case | Development case Extra kwaliteit | Development case Comfort |
|---------------------|------------|-------------------------------------|-----------------------------|
| Opbrengsten | € 460 milj | € 200 milj | € 200 milj |
| Afschrijvingskosten | | | |
| Exploitatiekosten | | | |
| Winst | | | |

9. Teken de geldstromen door het gekozen waardenetwerk in onderstaand blok.
N.v.t.

Bijlage 2: Checklist kritische ontwerpfactoren

Aan Checklist Kritische Business case ontwerpfactoren

1. Branding (NB belangrijk)
2. Vertrouwen, imago (NB kritisch)
3. Cultuur van multidisciplinair werken (NB belangrijk)
4. Netwerk vorming (NB belangrijk)
5. Betrekken klanten en eindgebruikers (NB kritisch)
6. Systemintegratie
7. Schaalbaarheid
8. Standaardisatie (NB belangrijk)
9. Toegankelijkheid voor de doelgroep (NB belangrijk)
10. Toegankelijkheid voor de aanbieders (NB belangrijk)
11. Verdeling van investeringen
12. Verdeling van opbrengsten

Bijlage 3: SWOT van de PDMC

Opportunities en threats (mogelijkheden en valkuilen)

De opportunity voor de installateur is om een meer pro-actieve serviceverlenende rol op zich te nemen. De installateur kan deze markt openbreken (vergroten) door de relatie en rolverdeling belegger-gebruiker-installateur te vernieuwen.

Een threat (valkuil/ bedreiging) is het beeld van een opdringerige installateur die allerlei technische snufjes en ingewikkelde zaken 'aan de man wil brengen' waar de belegger en gebruiker helemaal niet op zit te wachten.

Daarnaast zijn de volgende kansen en bedreigingen genoemd.

| | |
|---|--|
| Sterkten <ul style="list-style-type: none"> • Veel kennis bestaande installaties • Multidisciplinariteit | Zwakten <ul style="list-style-type: none"> • Ontbrekende kennis vastgoedprocessen • 'Bentley motor in Opeltje willen bouwen' • Taal belegger spreken, inbeelden • Taal gebruiker spreken • Kennis van benchmarking: aantonen voordelen • Te weinig integraal (bouwkundig) |
| Kansen <ul style="list-style-type: none"> • Zwakkere kennispositie adviseurs. • Strijd om binding klant in steeds krappere wordende kantorenmarkt. • Behoeftte aan ontzorging bij steeds meer en complexere installaties (one-stop shop) • Veel nieuwe technologie. Overvloedig aanbod vraagt om beter advies • Behoeftte aan transparante prestaties • Dichter bij gebruiker staan levert mogelijkheden van nieuwe dienstverlening. | Bedreigingen <ul style="list-style-type: none"> • Belegger wil zich niet meerjarig binden. • Belemmeringen voor nieuwe rollen agv Europese regelgeving? • Steeds meer clustering van onderhoud (ipv maatgesneden contracten) |

Opmerkingen uit het innovatieatelier:

- 'het gaat de belegger niet om techniek, maar om de servicekosten per m2'
- 'wij kunnen het verhaal van life cycle kosten ook niet helder vertellen'

Kritische succesfactoren

Als de meest kritische succesfactoren worden gezien:

1. Verkrijgen van een deskundig en kwaliteits-imago van de provider installateur bij de particuliere klant, zowel belegger als gebruiker.
2. Verkrijgen van voldoende mensen met een competentieprofiel van vastgoed-gebruiksprocessen-installatiekennis, alsmede met commerciële eigenschappen, zodat deze nieuwe dienst ook voldoende kritieke massa kan krijgen..
3. Ontwikkelen van breed geaccepteerde standaardcontracten voor deze vorm van dienstverlening, waarin de risico's en verantwoordelijkheden tussen installateur, gebruiker en belegger transparant geregeld kunnen worden.