

Over prijsvechters en consultants

In het betaald voetbal wordt de kloof steeds breder tussen de Europese Champions League en onze nationale Mickey Mouse-competitie. Hetzelfde zien we in de installatiebranche. Daar plaatsen lokale installateurs de toiletputten en radiatoren terwijl technische dienstverleners complexe duurzame installaties bimmen voor ziekenhuizen en musea. “Onze mensen zijn multi skilled.”

In de weken dat het faillissement bij Imtech wordt bezegeld, is het top-drukte op de afdeling werving en selectie van installatiebedrijf Kuijpers. De 950 medewerkers tellende onderneming in Helmond zit in de *winning mood*. En daar hoort nieuw personeel bij. “Elke maand nemen we wel acht of negen nieuwe medewerkers aan”, vertelt Michiel van Kessel, manager HRM. “Van Imtech hebben we aardig wat mensen overgenomen. Bij dat bedrijf ontbrak het aan veel, maar niet aan

goede vaklui. Servicemonteurs, projectleiders... we willen ze graag hebben, op voorwaarde dat ze zich *multi skilled* willen ontwikkelen.”

Kennistoename op alle levels

Met de omschrijving *multi skilled* heeft Van Kessel meteen ‘de nieuwe installateur’ gekarakteriseerd. Vandaag de dag is technische kennis vaak niet meer voldoende als je wilt werken in de installatiebranche. Er wordt meer gevraagd. Dat geldt zeker voor Kuijpers, dat vol-

gens Van Kessel behoort tot ‘de Champions League van de installatiebranche’. Kuijpers bouwt complexe installaties in onderwijsgebouwen, ziekenhuizen en musea (waaronder het Rijksmuseum). De klanten zijn veel-eisend en dat vraagt het uiterste van de medewerkers.

Servicemonteurs uithangbord bedrijf

Van Kessel: “Het kennisniveau is echt gigantisch toegenomen, op alle levels. Onze projectleiders moeten verstand hebben van techniek, projectmanagement, financiën en juridische zaken, en kunnen communiceren in een bouwteam van 15 zwaargewichten. Onze servicemonteurs moeten naast technisch inzicht ook commerciële vaardigheden en gedragscompetenties ontwikkelen. Zij zijn het uithangbord van ons bedrijf. Als ze te laat komen, of hun bestelbus in het bloemenperkje parkeren, hebben wij meteen een ontevreden klant aan de lijn. Dat was vroeger anders.”

De nieuwe vakman, wie is dat eigenlijk?

Hoe u het ook wendt of keert, veranderingen op het niveau van de consument hebben ook invloed op uw werk als ondernemer. Consumenten en bewoners stellen andere eisen dan tien jaar geleden. Daarop moet u anticiperen met klantgerichte service en nieuwe verdienmodellen. Denk bijvoorbeeld aan *pay per service* (betalen naar tevredenheid), *cross selling* (een installatie aanbieden mét onderhoudscontract), *lease* (niet de installatie verkopen maar de dienst eromheen) en *turnkey*-opleveringen (klanten ontzorgen). Dergelijke disciplines vragen om andere competenties van uw medewerkers. Pure macho's, die ooit het alleenrecht hadden in de installatiebranche, lijken op hun retour. Ze moeten plaatsmaken voor procesmatige denkers, strategen, communicatiebeesten en opportunisten die nieuwe opdrachten binnenhalen.



Disruptieve technologieën

Kuijpers is meer consultant dan prijsvechter, dat zal duidelijk zijn. Voor de laagste prijs hoeven klanten niet in Helmond aan te kloppen. Maar als ze een pico bello (duurzame) installatie willen, met bijbehorende servicemonteurs in de plooi, dan zijn er mogelijkheden. Daarmee worden de contouren steeds duidelijker van verschillende types installatiebedrijven. Willem Scheepers van erkenningsorga-

nisatie Investors in People (IiP) ziet een tweedeling in alle branches, ook in de installatietechniek. Scheepers: "Nu

ruptieve technologieën dit hele proces gaan automatiseren, inclusief robots, 3D-printers en zelfrijdende auto's."

Échte specialist of steengoede servicemonteur

worden die toiletpotten en radiatoren nog door lokale installateurs geplaatst. Maar het is een kwestie van tijd dat dis-

"Ik weet zeker dat de bedrijven in de onderste regionen van de installatiebranche straks met veel minder per-

>>

>> soneel toe kunnen”, meent Scheepers. Loodgieter of technische dienstverlener? Toiletspot of gebouwbeheersysteem? Goedkope seriematige productie of duur(der) maatwerk? Over zulke keuzes moeten installatiebedrijven nadenken vanwege de consequenties voor hun personeelsbeleid. Om aan te geven hoe ver die keuzes reiken, komt Scheepers met een voorbeeld van twee grote Amerikaanse webwinkels: Zappos

opleidingskansen? Krijgen ze erkenning en waardering? Worden hun projecten geëvalueerd? Dat laatste is belangrijk. Verbeteringen krijgen organisaties alleen voor elkaar door steeds te evalueren wat goed ging en wat beter kan.” liP begeleidde onder meer de technische dienstverleners Kuijpers en Croon Elektrotechniek. Dat laatste bedrijf pakte vanaf de 0-meting alles aan wat nodig was om een liP-certificaat in

heilig. Die aandacht voor opleidingen past bij deze tijd. De nieuwe generatie Y vindt ontwikkelkansen veel belangrijker dan geld. Bij bedrijven die deze kansen niet bieden, zijn ze zo weer vertrokken.” Kuijpers werkt intensief samen met opleidingsorganisaties als het Summa College Eindhoven, Installatiewerk (“onze hofleverancier van leerlingen”), TVVL, NCOI, De Baak (“voor managers”) en Avans+. Van Kessel: “Met Avans+ hebben we de post-HBO-opleiding tot BIM-engineer ontwikkeld. Die was er nog niet. Toevallig zijn vandaag de eerste 18 ingenieurs afgestudeerd.” Functies als BIM-engineer, BIM-coördinator en BIM-manager bestonden enkele jaren geleden nog niet. Nu wordt er keihard aan zulke specialisten getrokken. Hun kennis wordt als waardevol gezien. Het zijn de installateurs van de nieuwe tijd: hoogopgeleid, communicatief vaardig en zelfredzaam. Ze denken mee en bellen de klant als er problemen zijn, terwijl de installateur van de oude stempel een advocaat zou bellen... <<

Ander type monteur, anders leiding geven

(schoenen en kleding) en Victoria's Secret (lingerie). Allebei hebben deze verstrekke keuzes gemaakt. Scheepers: “Bij Zappos werken 400 mensen op het callcenter. Daar krijg je altijd een mens van vlees en bloed aan de lijn. Bij Victoria's Secret krijg je juist een geautomatiseerde computerstem, die ook nog eens terugpraat. Het zijn logische keuzes die voortkomen uit hun businessmodel.”

Van prijsvechter naar consultant

De nieuwe installateur maakt heldere keuzes. Wil hij een prijsvechter zijn? Dan is automatisering geen gek idee. Kiest hij voor een mensgerichte aanpak en adviesfunctie? Dan is betrokken personeel doorslaggevend. Betrokken medewerkers denken immers mee met de klant, en dat is precies de bedoeling. liP helpt bedrijven bij het ontwikkelen van interne betrokkenheid. Scheepers: “Op basis van een 0-meting stellen wij 39 indicatoren vast. Daarnaast nemen we interviews af in alle lagen van de organisatie om de mate van betrokkenheid in kaart te brengen. Zijn de medewerkers pro-actief genoeg? Willen ze zich ontwikkelen? Krijgen ze genoeg

de wacht te slepen. Croon wilde de omschakeling maken van prijsvechter naar een bedrijf dat de klant toegevoegde waarde biedt met consultancy. HR-manager Leo Groen: “Die omschakeling vraagt een ander type mens als medewerker. En een andere stijl van leidinggeven. Wij willen managers in ons bedrijf die hun medewerkers kunnen coachen maar die ook directief kunnen zijn wanneer de situatie daar om vraagt. En we willen medewerkers die hun manager durven te vragen om hulp of begeleiding. Het draait veel meer om vertrouwen en emotie.”

Opleiding BIM-engineer

Alleskunnens en schapen met vijf poten komen in elk bedrijf wel van pas. Edoch, ze zijn schaars op de arbeidsmarkt. Bij installatiebedrijf Kuijpers wacht men niet af. Men leidt hen zelf op, ook als ze nog ‘niks’ kunnen maar wel de juiste motivatie hebben. Van Kessel: “Wij steken jaarlijks 800.000 euro in opleidingen. Dat is 2,5% van onze loonsom, véél meer dan andere installateurs. Dat doen we ook als het crisis is want medewerkers zijn de levensader van ons bedrijf. De lange termijn is bij ons

Serie in Installatie en Sanitair

Dit is het derde artikel in de strategieserie ‘Installateur van de toekomst’. Vakblad Installatie en Sanitair belicht dit najaar in een serie verhalen én praktijkcases hoe de installatiebranche verandert op technisch en ondernemersgebied. Welke rol kan uw bedrijf in de veranderende wereld spelen? Vragen of opmerkingen hierover? Of heeft u een tip voor invulling van deze serie? Mail: installatiesanitair@eisma.nl.