



Verwachting klantgroep Grootkeuken

Januari 2012

1. Inhoud

In dit klantprofiel voor het marktsegment Grootkeuken is omschreven wat deze specifieke klantgroep verwacht van een koeltechnisch installatiebedrijf, wat de trends en ontwikkelingen zijn in deze markt en wat de marktomvang is van dit segment. Met de informatie in dit klantprofiel kunt u uw bedrijfsvoering zo goed mogelijk afstemmen op de specifieke kenmerken van de markt waarin u opereert. Het biedt u inzicht in de markt zodat u kunt vaststellen waar voor uw bedrijf de kansen liggen.

2. Definitie segment

In dit segment heeft koeling te maken met het koelen van versproducten. Het gaat om bedrijven die grootkeukenapparatuur leveren en installeren. Zij zijn de opdrachtgevers voor de koeltechnische installateur.

Geïnterviewde partijen

Middelgroot bedrijf met circa 80 medewerkers, gevestigd in het westen van Nederland. Full service leverancier in het midden van het land met ongeveer 25 medewerkers.

3. Algemene ontwikkelingen

3.1 Technologische ontwikkelingen

Bedrijfsvoering digitaliseert (bijvoorbeeld: buitendienst werkt met PDA's, orderbonnen worden digitaal gestuurd en verwerkt, GPS systemen voor service en onderhoud, etc.)

3.2 Maatschappelijke ontwikkelingen

Duurzaamheid (energiereductie, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Duurzaam inkopen door de overheid, etc.), Publiek private initiatieven en puur private initiatieven

3.3 Politieke ontwikkelingen

Subsidies, investering stimulerende mogelijkheden, wetgeving/richtlijnen, etc. (Energie investeringsaftrek EIA, subsidie op warmtepompen?)

3.4 Sociale ontwikkelingen

Balans werk-privé (thuiswerken, ouderschapsverlof, etc.)



4. Specifieke trends en ontwikkelingen

4.1 Klantrelatie

Ondernemingen die zich gespecialiseerd hebben in ontwerp, levering en onderhoud van grootkeukens en -techniek bieden een breed scala aan apparatuur en daaraan verbonden service en onderhoud. De geïnterviewde bedrijven werken samen met koeltechnisch installateurs op het gebied van koeling, vriezen en airconditioning. Het gaat daarbij vooral om apparaten waarbij bijzondere verrichtingen noodzakelijk zijn, bijvoorbeeld op het gebied van koudemiddelen en meet- en regeltechniek.

Apparaten die na plaatsing in werking gesteld kunnen worden met een stekkeraansluiting, worden door het bedrijf in grootkeukens en grootkeukentechniek (GKT-bedrijf) zelf geplaatst en onderhouden.

Kleine onderhoudscontracten doet het GKT-bedrijf zelf. De waarde van deze contracten is te klein om de kosten voor coördinatie uit te bekostigen.

4.2 Samenwerking in de keten/sector

Afnemers van grootkeukens, zoals zorgcentra en ziekenhuizen, maken steeds vaker deel uit van een overkoepelende organisatie. Het samengaan van organisaties heeft in veel gevallen invloed op de manier waarop de leveranciers geselecteerd worden en de inkoop wordt vormgegeven. De schriftelijke voorwaarden zijn over het algemeen veel uitgebreider dan in het verleden het geval was. Het GKT-bedrijf zal aan de gestelde voorwaarden moeten voldoen. Wanneer levering, installatie en onderhoud van koel- en vriesinstallaties wordt uitbesteed aan een installateur, dan worden deze uitgebreide regels ook op de installateur van toepassing.

Een belangrijke verandering is te zien in de wensen van eindgebruikers, als het gaat over de snelheid waarmee storingen worden verholpen en de termijn waarop daaruit voortkomende reparaties uitgevoerd zijn. GKT-bedrijven gaan verschillend om met het invullen van de klantverwachtingen op het gebied van koeltechnische apparatuur. De geïnterviewde bedrijven treffen elk op een eigen manier maatregelen om aan de hoger wordende klantverwachting te voldoen. Zo overweegt een GKT-bedrijf om zelf koeltechnici aan te nemen en op te leiden. Een ander heeft voor de samenwerking met zijn installateur de relatie verstevigd en geformaliseerd.

4.3 De rol van de installateur

De installateur heeft geen direct contact met de eindgebruikers van het GKT-bedrijf, als het gaat om opdrachtverstrekking. De installateur zal moeten reageren op basis van instructies die hem gegeven worden door zijn opdrachtgever, in dit geval het GKT-bedrijf. Deze laatste verwacht dat zijn installateur in staat is om op de werkvloer bij de eindgebruikers situaties aan te voelen en te handelen overeenkomstig de cultuur en gedrag van het GKT-bedrijf.

Als gevolg van de veranderende wensen van de afnemers van grootkeukens zal ook de installateur zich moeten aanpassen. Doel van deze aanpassing is dat het GKT-bedrijf zich bij zijn afnemers kwalificeert als leverancier en deze positie weet te behouden.

4.4 Specialisatie en concentratie

In het geval dat het GKT-bedrijf minder tevreden is over de wijze waarop de onderneming door de installateur wordt vertegenwoordigd bij de afnemers, neemt de kans toe dat de relatie ten einde loopt. In dit geval zal het GKT-bedrijf kiezen voor een alternatieve installateur of besluiten de werkzaamheden zelf uit te voeren. Daarbij heerst de gedachte dat het zelf uitvoeren leidt tot eenvoudigere aansturing van het proces en een hogere omzet en bruto winst. De uren die nu worden uitbesteed aan de installateur worden dan door eigen mensen uitgevoerd.

Naar de eindgebruikers wordt dit verdedigd met het argument dat in de nieuwe situatie alle onderhoud en reparatie wordt uitgevoerd door één partij. Dit vereenvoudigt de communicatie en vermindert het aantal afstemmomenten.

4.5 Registratie- en besturingssystemen

In toenemende mate wordt koel- en vriesapparatuur uitgerust met systemen voor registratie van condities en de mogelijkheid om op afstand uitgelezen en bestuurd te

worden. In veel gevallen zijn het specialistische bedrijven die deze werkzaamheden uitvoeren. Ook het onderhoud van deze systemen wordt door deze specialisten uitgevoerd. In de garantietijd is het vanzelfsprekend de leverancier van de apparatuur die het onderhoud uitvoert.

Apparatuur in de grootkeuken bestaat tegenwoordig uit een verzameling uiteenlopende technologieën. Voor installatie en onderhoud moeten monteurs over de kennis en kunde beschikken om de apparatuur en systemen in al haar facetten te begrijpen, in te regelen en te onderhouden.

4.6 Certificaten

Opdrachtgevers stellen in toenemende mate eisen aan milieu en veiligheid. Grote opdrachtgevers lopen voorop in dit proces. Zij verwachten certificaten op het gebied van Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM), hygiëne (HACCP), elektrische installaties (NEN 3140), milieu (ISO 14001) en kwaliteit en klantgerichtheid (ISO 9001).

5. Verwachtingen van de klant

De GKT-bedrijven verwachten dat de installateur waar zij mee samenwerken een verlengstuk is van het eigen bedrijf. Afspraken, die worden gemaakt met de afnemers, moeten correct uitgevoerd worden door de installateur. De afnemers worden veeleisend met betrekking tot afspraken. Deze worden vastgelegd in een SLA. De snelheid waarmee gereageerd wordt op storingsmeldingen en het verhelpen daarvan, vereist bij de installateur afstemming van zijn processen en werkwijze op die van zijn opdrachtgever.

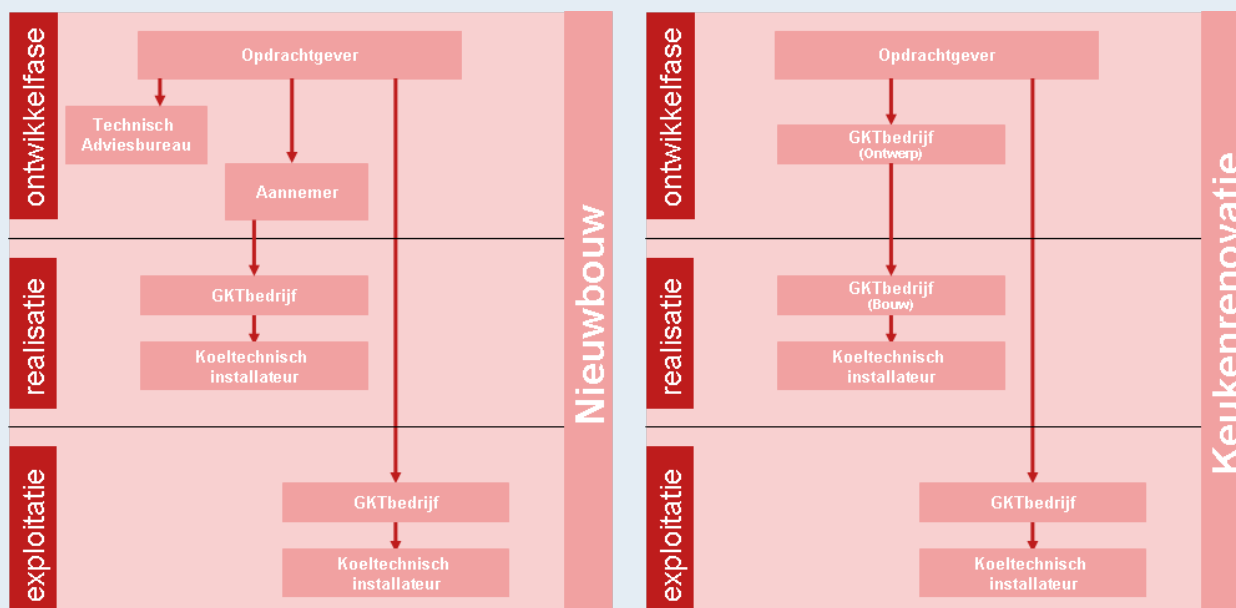
Nauwe afstemming met de contactpersoon bij het GKT-bedrijf van de werkzaamheden en uitvoering is noodzakelijk.

Een proactieve opstelling wordt door de GKT-bedrijven ervaren wanneer:

- kennis en nieuwe technieken waarmee de eindgebruikers kunnen worden bediend, worden overgedragen,
- oplossingen die ont-zorgen, bedacht en uitgevoerd worden voor problemen die gedurende het werk ontstaan en
- klachten in één bezoek verholpen worden.

5.1 Overzicht partijen

De NVKL-installateur wordt aangestuurd door het GKT-bedrijf, dat op zijn beurt wordt aangestuurd door een technisch adviesbureau of de hoofdaannemer van de bouw.



Onderhoudsopdrachten voor koel- en vriesinstallaties worden door de eindgebruikers verstrekt aan het GKT-bedrijf, dat deze op zijn beurt weer onderbrengt bij de koeltechnisch installateur.

5.2 Verwachtingenmatrix

Een belangrijk ontwikkeling die uit onderstaande verwachtingenmatrix is af te lezen, is dat het GKT-bedrijf zich het liefst zelf bezighoudt met advies en ontwerp van concepten, de kennis van koeltechniek mist en daaraan dus grote behoefte heeft.

Verder wordt duidelijk dat er hoge verwachtingen zijn ten aanzien van de juistheid en kwaliteit van de door de installateur geleverde diensten en producten.

	Inleving	Arbeid	Kennis	Borging	Reactietijd	Reputatie
Advies	2	0	3	0	1	0
Ontwerp	2	0	3	0	2	0
Installatie	3	2	3	3	3	0
Reparatie & Onderhoud	3	2	3	3	3	0

Waargenomen behoefte groot	Waargenomen behoefte matig	Waargenomen behoefte laag
----------------------------	----------------------------	---------------------------

De installateur wordt de opdracht gegund, indien hij kan voldoen aan een aantal verwachtingen die in het oordeel van de opdrachtgever essentieel zijn. Deze verwachtingen zijn in de verwachtingenmatrix hierboven met groen aangegeven. Deze groene gebieden geven aan dat de waargenomen behoefte, ofwel het niveau van de gestelde eisen, m.b.t. deze aandachtsgebieden bij de opdrachtgevers hoog is. Hieronder volgt een toelichting op de belangrijkste aandachtsgebieden.

5.3 Inleving

Het GKT-bedrijf verwacht dat de installateur waar hij mee samenwerkt, handelt naar en in de geest van zijn eigen organisatie. De installateur dient de belangen te behartigen van zijn opdrachtgever. De installateur wordt in de meeste gevallen gezien als 'partner'. Het GKT-bedrijf verwacht dat de installateur hem voorziet van informatie, waarmee hij zijn doelgroep optimaal kan bedienen.

Inleving		
Verwachting eindgebruiker	Mogelijke invulling	Aandachtsgebied kennis en training
Samenwerking	Afstemmen van processen met GKT-bedrijf waardoor samenwerking zonder misverstanden wordt gerealiseerd	Gezamenlijk systeem voor het aannemen, afhandelen en terug koppelen van de reparatie en onderhoud Partner-SLA overeenkomen
	Actief informeren over veranderingen die van invloed zijn op de eindgebruikers van het GKT-bedrijf, bijvoorbeeld in wetgeving, nieuwe technieken en energiebesparing	Workshops, seminars bezoeken en verslag doen Stages
Up to date kennis van de ontwikkelingen in grootkeukens en facilitaire dienstverlening in relatie tot koeltechniek en installaties	Vergaren van kennis van facilitair management Ontwikkelen van concepten om te bespreken met GKT-bedrijven	Vakliteratuur en beurzen. Gesprekken met eindgebruikers Communiceren van oplossingsconcepten Overdragen van opgedane kennis in nieuwe concepten
Nauwe betrokkenheid bij totstandkoming- en realisatie proces	Kennisoverdracht voor ontwerpen en samenwerking bij installatie en onderhoud	Samenwerken Kennis delen Rapportage Communicatie

5.4 Arbeid

Het GKT-bedrijf maakt in veel gevallen zelfstandig afspraken met zijn opdrachtgevers. Ook waar het gaat over arbeid die geleverd moet worden door de koeltechnisch installateur. Van de installateur wordt verwacht dat hij in staat is te voldoen aan de afspraken die voor hem gemaakt zijn.

Om te voorkomen dat voor kleine projecten en het oplossen van storingen meerdere medewerkers van de installateur ingezet moeten worden om de technische realisatie mogelijk te maken, wordt vakbekwaam (allround) personeel verwacht.

Het GKT-bedrijf wil kleinere opdrachten zelf kunnen uitvoeren, omdat te leveren inspanning om een installateur in te schakelen zich niet verhoudt tot de opbrengsten.

Arbeid		
<i>Verwachting eindgebruiker</i>	<i>Mogelijke invulling</i>	<i>Aandachtsgebied kennis en training</i>
Beschikbaarheid, gepland en op afroep, van personeel	Speciaal team (klantcontact en vaktechnisch) specifiek voor opdrachtgever. (b.v. rechtstreeks bereikbaar) Planning en forecasting. Flexibiliteit bij medewerkers	Zelfsturende teams en intrapreneurschap, Personeelsmanagement Inzicht in komend werk Personeelsplanningssysteem Planning delen, te raadplegen door GKT-bedrijf
Vakbekwaam en voldoende personeel	Inzicht in uit te voeren werkzaamheden en daarvoor benodigde kennis en ervaring Gebalanceerd personeelsbestand	Stage bij GKT-bedrijf Vakdiploma's Leerling-meester Gebruik van ervaringen soortgelijke werkzaamheden in verleden Selectie personeel op basis van benodigde vaardigheden, mentaliteit en ervaring met type werkzaamheden en installatie en positief bekend bij opdrachtgever

5.5 Kennis

De GKT-bedrijven zijn voor wat betreft de koudetechniek afhankelijk van de kennis van de koeltechnisch installateur. De installateur wordt geacht zijn kennis ter beschikking te stellen aan het GKT-bedrijf. Dit om de eindgebruikers zo goed mogelijk te informeren, waardoor de 'winnende' offerte kan worden gemaakt en de relatie voor langere tijd stand houdt.

Om zijn klant goed te bedienen, werkt het GKT-bedrijf samen met de koeltechnisch installateur. Koudetechniek is, door gebruik van koudemiddelen en de regelgeving rond deze middelen, dermate specialistisch, dat de GKT-bedrijven deze kennis en ervaring bij voorkeur inhuren.

Kennis		
<i>Verwachting eindgebruiker</i>	<i>Mogelijke invulling</i>	<i>Aandachtsgebied kennis en training</i>
Ter beschikking stellen van kennis	Kennisoverdracht t.b.v. 1 ^o lijns storing en eenvoudig onderhoud Kennis beschikbaar maken voor het GKT-bedrijf via: <ul style="list-style-type: none">- extranet- workshops en trainingen- documentatie	Trainen van adviseurs en technici Educatieve vaardigheden Opzetten en onderhoud extranet
Partner in het realiseren van een project	Kennisoverdracht Proactief met oplossingen komen Ideeën en ontwerpen beoordelen op haalbaarheid, o.a. m.b.t. normen en regelgeving Slimme installatieconcepten (Werkvoorbereiding)	Kennisbronnen bijhouden NVKL bijeenkomsten bezoeken Risicomanagement Probleemherkenning (eerder opgedane ervaring) Huidige en toekomstige normen wetten en convenanten

5.6 Borging

Het nakomen van afspraken is een van de belangrijkste aspecten waarop de samenwerking wordt beoordeeld. Het GKT-bedrijf wil voor zijn opdrachtgever een betrouwbare partner zijn. Met betrekking tot de koudetechniek is de invulling van het nakomen van afspraken verlegd naar de koeltechnisch installateur.

Met betrekking tot uitgevoerde werkzaamheden, gebruikte materialen en het kostenoverzicht zoekt het GKT-bedrijf de zekerheid en betrouwbaarheid m.b.t. correctheid.

In het bijzonder bij verbouw of renovatie, moet de installateur zijn projecten zodanig goed voorbereiden, dat de eindgebruiker minimale overlast van de installatiewerkzaamheden ervaart.

"Tijdens de installatie zie je de kwaliteit van de voorbereiding."
(Quote van een van de geïnterviewde)

Borging		
Verwachting eindgebruiker	Mogelijke invulling	Aandachtsgebied kennis en training
Opdracht is afspraak	Partner-SLA Procedures en werkwijze om partner-SLA na te komen Persoonlijk commitment Afspraken bevestigen Melding van afwijkingen	SLA's beheren en uitvoeren Betrokkenheid en motivatie Communiceren: <ul style="list-style-type: none">- Vaste overlegstructuur,- bekende aanspreekpunten,- eenduidige begrippen. Vastleggen en documenteren Meten en verbeteren
Gekwalificeerde organisatie en personeel	De medewerkers en onderneming beschikken over passende vakdiploma's en certificaten	Dossier van personeel met certificaten, diploma's, competenties en praktijkprestaties Persoonlijk ontwikkelingsplan, mede gebaseerd op opdrachtgever wensen. Persoonlijke certificering, VCA(++), HACCP, NEN3140 Kwaliteitsmanagement (bv ISO9001, ISO14001)

5.7 Reactietijd

De koeltechnisch installateur is een essentiële schakel in de keten. Hij laveert tussen de voor uitvoering aansprakelijke partij, te weten het GKT-bedrijf, en de eindgebruiker.

Iedere schakel is een bron van vertraging. Het GKT-bedrijf zoekt mogelijkheden om de reactietijd naar zijn opdrachtgever zo kort mogelijk te houden.

Reactietijd		
Verwachting eindgebruiker	Mogelijke invulling	Aandachtsgebied kennis en training
Korte reactietijd	Inzicht in planningsystemen Bereikbaar zijn Virtueel kantoor Mobiele applicaties Meldkamer Werkafspraken monteurs bereikbaarheid Selectie nieuwe medewerkers op serviceaanleg en gedrag Vergroten aantal servicemensen	Bewustwording klantgerichtheid Werken in team Ontwikkeling van flexibele prestatie organisatie SRP-systeem (Services resource planning) Communicatiestructuur
Nakomen afspraken zoals overeengekomen in partner-SLA	Organiseren van systeem waardoor de in de SLA overeengekomen reactietijd die nodig is om een monteur ter plaatse te hebben om de storing op te nemen en eventueel direct te herstellen is geregeld	Per SLA een geformaliseerde procedure en invulling om afspraken na te kunnen komen De tijd die noodzakelijk is om benodigde materialen te verkrijgen is hierin meegenomen

5.8 Reputatie

Reputatie van de koeltechnisch installateur is bij een eerste kennismaking van belang. Gedurende de samenwerking wordt de reputatie continu ervaren. Meerdere keren per jaar wordt de *performance* vastgelegd en geëvalueerd. Het waarmaken van de reputatie is daarom belangrijk.

Nieuwe contacten met leveranciers ontstaan meestal als er een oplossing gezocht wordt, die de huidige installateur niet kan leveren. Een onderscheidende propositie, nieuwe en essentiële concepten voor de eindgebruiker, creëert de mogelijkheid om bij het GKT-bedrijf als leverancier aan tafel te komen.

Reputatie		
Verwachting eindgebruiker	Mogelijke invulling	Aandachtsgebied kennis en training
De installateur is servicegericht en staat voor zijn afspraken	Doe wat je zegt én zeg wat je doet! Voldoen aan de verwachtingen Eerlijkheid Partner-SLA Missie-Visie Continue presteren en verbeteren	Verwachtingenmanagement Strategieontwikkeling, marketing, organisatieontwikkeling Procesinnovatie Kwaliteitssysteem (ISO9001)
Betrouwbaar, loyaal	Evaluatie met klanten over de geleverde prestatie	Opzetten en uitvoeren klantonderzoek

6. Marktomvang*

6.1 Aantal bedrijven

Het aantal bedrijven actief in koudetechniek is 615

Het aantal bedrijven actief in commerciële koeling stekkerklaar is 254

Het aantal bedrijven actief in commerciële koeling niet-stekkerklaar is 378

Het aantal bedrijven actief in industriële koeling is 338

Het aantal bedrijven actief in koeltechnische componenten is 289

6.2 Jaaromzet

De totale jaaromzet koudetechniek is € 868 miljoen

Totale jaaromzet commerciële koeling stekkerklaar is € 107 miljoen

Totale jaaromzet commerciële koeling niet-stekkerklaar is € 193 miljoen

Totale jaaromzet commerciële koeling stekkerklaar in grootkeuken is 18,2 miljoen

Totale jaaromzet commerciële koeling niet-stekkerklaar in grootkeuken is 29,1 miljoen

6.3 Marktprognose

Wat betreft productkoeling werd in 2010 een omzetstijging van 50% verwacht in commerciële koeling stekkerklaar en niet-stekkerklaar. Deze stijging is met name gerelateerd aan een verwachte aantrekkende economie.

* Bron: Marktonderzoek NVKL 2010