

Midden in de coronacrisis komen de TVVL Kennispartners virtueel bij elkaar om via een Zoom-meeting samen naar de toekomst te kijken. Juist in deze tijd, die voor velen veel aanpassingen vergt, is het goed om eens op een beschouwende wijze naar je eigen business te kijken. Zitten we op de goede weg? Is het nu de tijd om veranderingen door te voeren? Welke zaken zullen niet meer hetzelfde zijn als voor de crisis? Wim van Rooijen van Fountainheads legde als moderator de TVVL Kennispartners een drietal prikkelende stellingen voor die voldoende stof tot nadenken gaven.

TVVL Kennispartners spreken zich uit over de toekomst



'Onze business bevindt zich

'Wie heeft er al een 3D avatar van zichzelf?', vroeg Wim van Rooijen van Fountainheads aan de Kennispartners. Met zo'n digitale kopie van jezelf, zo liet Van Rooijen zien, kun je straks presentaties geven of verkoopgesprekken voeren zonder dat je daar fysiek bij hoeft te zijn. Het was zijn introductie op de stelling: What business are you really in? 'Is Picnic een online supermarkt? Of is het een IT-bedrijf dat het laatste stukje van de logistieke keten slim oplost?' Met die vraag daagde Van Rooijen de deelnemers uit om eens naar hun eigen business te kijken.

In de afgelopen jaren kwamen al enkele nieuwe concepten naar de markt waarbij de afnemer niet de hardware (de technische installatie) koopt, maar wel de dienst. Schiphol wilde als exploitant van de nieuwste pier geen lampen of verlichting kopen, maar licht. Signify (voormalige Philips) ontwikkelde een passende dienstverlening. Een bekende witgoedleverancier levert een Amsterdamse woningcorporatie geen koelkast, maar koeling als een dienst tegen een vast bedrag per maand. Is dit een transitie waar ook de Kennispartners mee te maken hebben, wilde Van Rooijen weten. 'Hebben jullie duidelijk voor jezelf in welke richting jullie business zich ontwikkelt?'

Harm Valk, Nieman Raadgevende Adviseurs: 'Het klopt, ook wij zitten midden in zo'n transitie. Van oudsher is onze business er vooral een van 'uurtje factuurtje'. Wij maken berekeningen, ontwerpen, tekeningen en brengen adviezen uit. Maar als je realistisch naar de toekomst kijkt, is dit niet de kurk waarop wij blijven drijven. Praktisch alle kennis waarop wij onze diensten baseren, kan straks vanuit hele grote datawolken worden gepresenteerd. Er komen slimme mensen aan die op basis van big data een deel van onze diensten - een berekening, een tekening -

automatisch gaan genereren. Daarom moeten we ons transformeren naar een organisatie die niet onze kennis verkoopt, maar onze inzichten. Pas dan voegen we iets essentieels toe aan kennis die niet automatisch te genereren is. Wij moeten naast de mensen gaan staan - de architecten, de ingenieurs, de bouwers - die onze inzichten tijdens hun werk nodig hebben. Een andere activiteit is het helpen van de mensen die met hulp van data hun technische systemen willen beheren.'

Wim van Rooijen: 'Hebben jullie die data zelf? Want pas dan kun je een belangrijke rol vervullen'

Harm Valk: 'Nee, op dit moment hebben wij die big data niet. Wij zijn ook geen eigenaar van installaties. Maar wij vragen onze relaties of we kunnen meekijken naar de data. Dit zou voor ons uiteindelijk kunnen betekenen dat wij ons verder ontwikkelen de richting van data-analyse opgaan.'

Michel Kraak, Grundfos: 'De rol van data heeft in ons bedrijf de laatste jaren een grote vlucht genomen. Pompen leveren steeds meer informatie over hun functioneren. Dit betekent dat onze klanten steeds vaker op basis van die data heel gericht onderhoud kunnen uitvoeren. Het wordt steeds gemakkelijker om aan de hand van het gedrag van de installatie je onderhoudswerk te plannen. We zien nu al dat een onderhoudsbedrijf vaak eerder dan de eindgebruiker weet dat een pomp in storing is, of binnenkort zal gaan.'

'Zelf zijn we nog niet zo ver dat wij onze afnemers liters of kubieke meters verkopen, in plaats van een pomp. Maar ik vind dat geen ondenkbare situatie. Uiteindelijk wil een eindgebruiker verzekerd zijn van een comfortabele waterstroom. Dat hij daarvoor een hydrofoorinstallatie nodig heeft, boeit hem eigenlijk niet. Ik kan me voorstellen dat vooruitstrevende VvE-beheerders als eerste een dergelijke vraag kunnen gaan stellen. Doe mij maar een contract voor een x-aantal liters per dag in plaats van een hydrofoorinstallatie met onderhoudscontract.'

Mark de Vaal, Holland Water: 'Ons product is in feite, naast een stuk hardware, een complete dienst. Met hulp van koper- en zilverionisatie zorgen wij bij onze klanten dat zij over een veilige drink- of koelwaterinstallatie kunnen beschikken. Onze klant is, zo blijkt wel in de gesprekken die wij voeren, niet alleen geïnteresseerd in veilig water, maar ook in energie- en kostenbesparing. Nu gaan we in onze oplossing misschien nog wel te veel van het product uit. Ik denk dat ook wij ons nog wel wat nadrukkelijker als dienstverlener kunnen profileren; als de partij die zorgt voor veilig water.'

in een duidelijke transitie'



Dick van Giezen, Carrier: 'Ooit verkochten wij airconditioning of klimaatbeheersing als toeleverancier van componenten in een grotere installatie. Systemen die ontworpen zijn door een adviseur en gemaakt door de installateur. Vandaag zijn we genuanceerder. We zijn ons bewust van het feit dat we een koelmachine of een warmtepomp leveren die circa 15 jaar onderdeel is van een installatie en waarvan de gebruiker slechts koude of warmte verwacht. Daarom zijn we aan het opschuiven naar een positie waarin we dit als dienst willen leveren. Ik zeg nadrukkelijk 'willen leveren' want, hoewel we een businesspropositie hebben waarin we eigenaar van de opwekker willen blijven en warm of koud water willen verkopen, wachten we na 3 jaar nog steeds op de doorbraak.'

Wim van Rooijen: 'Hoe vaak denken jullie over deze vragen na?'

Mark de Vaal: 'Op dit moment staan dit type vragen elke maand op de agenda. We betrekken ook praktisch al onze medewerkers bij dit proces, om te brainstormen over de richting waarin we gaan. Nu kan dat bij ons ook,

omdat we een organisatie hebben met circa 20 mensen. Ik denk dat dit nu een voordeel is, doordat we redelijk snel kunnen schakelen en bijsturen.'

Harm Valk: 'Te weinig! We zouden vaker stil moeten staan en nadenken over de transformatie die aanstaande is. Ik zie namelijk nog een andere transformatie. Wij zullen ons als bedrijf minder moeten richten op berekeningen of ontwerpen, maar veel meer moeten focussen op een gezond gebouw, comfortabele werkplekken, een aangenaam binnenklimaat. Om voor elkaar te krijgen dat we zulke integrale diensten leveren, moeten we daar veel vaker over praten.'

Michel Kraak: 'Ik merk dat die veranderingen in onze business op steeds bredere schaal in ons bedrijf worden besproken. Alleen is Grundfos een groot bedrijf, dus het in de praktijk brengen zal minder makkelijk en snel gaan dan bij een kleinere onderneming.'

Wim van Rooijen: 'Als je echt bij jezelf nagaat in welke business je actief bent, dan denk je na over de 'why' van je business. Kijk niet naar wat je levert of hoe, maar waarom. Waarvoor betaalt jouw klant nu echt. Zorg dat je goed weet waar jij 'in zit'; maak je businesscase helder. En ook dat is geen constante. Dit zal steeds veranderen.'

'Zorg dat je zo weinig mogelijk

De coronacrisis maakt veel bedrijven in Europa nog maar eens duidelijk hoe zeer zij afhankelijk zijn van de globale economie. Veel leveringen kwamen de afgelopen maanden in de knel omdat de 'grootste werkplaats ter wereld', China en andere Aziatische landen, even niet konden of mochten leveren. 'Is dit het moment waarop we vaststellen dat elk bedrijf in de toekomst urban mining zal moeten omarmen?', vroeg Wim van Rooijen de deelnemers.

Wim van Rooijen, Fountainheads: 'Uit onbevestigde bronnen zou blijken dat we van veel grondstoffen op dit moment een grotere hoeveelheid boven de grond in gebruik hebben dan dat er nog aan voorraden in de grond zitten. Dit geldt zeker voor specifieke metalen als goud, koper of platina. We recyclen al op een redelijke schaal, maar hoe zien jullie de toekomst? Is urban mining - het weer bruikbaar maken van grondstoffen in bestaande producten als basismateriaal - een businessmodel waarmee jullie bezig zijn?'

Michel Kraak, Grundfos: 'In Denemarken hebben we met de technische groothandel een take-back programma uitgerold. Het recyclen en opnieuw gebruiken van de grondstoffen in onze producten is een belangrijk uitgangspunt in de strategie van Grundfos. In Nederland zien we nu dat grote installateurs ons steeds vaker vragen om producten te leveren, maar de verpakkingen vanaf de bouwplaats meteen weer mee terug te nemen. Ook de boekjes met handleidingen stelt men steeds minder op prijs. Die info vinden ze wel op internet. De vraag om schoner en met minder grondstoffen te leveren, is er zeker al en zal alleen maar sterker worden. Wij zullen daar bij elke ontwikkeling en innovatie rekening mee moeten houden.'

Michael Willemse, Systemair: Wij hebben onze LBK's zodanig ontworpen dat ze aan het einde van hun levensduur eenvoudig te demonteren zijn. Elke LBK kunnen we

tot componentniveau afbreken en afvoeren. De panelen zijn, zeker in onze nieuwe ontwerpen, weer volledig tot stalen platen en isolatie te reduceren. We gebruiken geen samengestelde materialen in het omkastingontwerp. Ook de componenten zoals ventilatoren, warmtewielen zijn volledig te demonteren. Maar bijvoorbeeld bij motoren loop je nog wel vast in het verder scheiden. Want hoe ga je de isolatie om de wikkeling van een motor verwijderen? Dit is nog wel een algemeen probleem. Tegelijk vind ik dat je op meer manieren circulair bezig kunt zijn dan alleen te kijken of producten eenvoudig te recyclen zijn. Renovatie van LBK's is een geweldig middel om te verduurzamen. Je kunt de meeste componenten - omkasting, filterframes, koeler - behouden maar ze bijvoorbeeld opnieuw coaten of behandelen. Als je de ventilatoren en motoren vervangt voor exemplaren met betere rendementen ben je ineens veel energiezuiniger. Ook kun je vaak warmteterugwinsystemen met hogere rendementen toevoegen of vochtterugwinning.

Erwin Nijlant, Xigna: 'In ons bedrijf speelt dit minder, omdat wij toch vooral een 'urenfabriek' zijn. Wij leveren een dienst door controles op drinkwaterinstallaties uit te voeren. We merken wel dat eigenaren en toeleveranciers wat anders tegen vervangingen gaan aankijken. Als we een kapotte keerklep tegenkomen, dan verving men vroeger meteen de hele keerklep. Nu komen we mensen tegen die vragen of je alleen het kapotte onderdeel kunt vervangen, en niet de hele installatie. Wat voor ons wel van toepassing is, en dat heeft zijdelings ook met deze discussie te maken, is de vraag of wij nog wel een kantoor nodig hebben. De coronatijd laat zien dat onze mensen heel goed mobiel en vanuit huis kunnen werken. Onze klanten staan ook minder afwijzend tegenover een consult of adviesgesprek via Teams. Ik denk dat we, zonder de coronacrisis, onze klanten niet zo makkelijk zo ver hadden kunnen krijgen. Maar zo gebruiken wij vanaf nu minder 'grondstoffen' in de vorm van kantoorruimte en autokilometers.'

Erwin Tuijtel, Alklima: 'Er is bij Mitsubishi Electric, het merk waarvoor wij in Nederland de vertegenwoordiger zijn, een zeer groot besef van de eindigheid van grondstoffen. Het zo effectief mogelijk gebruiken van grondstoffen is een integraal onderdeel in het ontwerpproces. Ook met het terugnemen en hergebruiken van oude producten zijn we volop bezig. Mitsubishi bouwde hiervoor op de Moerdijk een fabriek die metalen uit oude elektronische producten haalt, zodat we die opnieuw kunnen gebruiken. Maar zeker zo belangrijk is het ontwerpproces.

grondstoffen nodig hebt'



Als je producten zo klein en compact mogelijk maakt, heb je minder grondstoffen nodig, maar kost het ook minder energie om ze te vervoeren.'

Dick van Giezen, Carrier: 'Uiteindelijk gaat elk bedrijf aan urban mining doen. Dat is een must. Ook hier speelt de vraag of je als fabrikant eigenaar blijft en of je alleen het gebruik van je product verkoopt. Tegelijk ben ik ervan overtuigd dat ieder bedrijf moet doen waar het goed in is. Bij Carrier is dat het maken van de meest economische oplossing voor de productie van koud of warm water. Als we onze apparatuur zo maken dat alle details van de gebruikte grondstoffen bekend zijn via ons materiaalpaspoort en we kunnen aantonen dat 98 procent of meer herbruikbaar is, vormt dat voor andere marktpartijen een interessante businesscase. Zo'n bedrijf maakt dan na 15 jaar of zo alle materialen in ons product weer beschikbaar zodat wij er een nieuw en veel beter product van kunnen maken. Mijn stelling is dan ook dat we pas circulair worden als we daar als bedrijf de voorwaarden voor creëren.'

Wim van Rooijen: 'Wat is er nodig om deze processen, het urban mining, te versnellen?'

Michel Kraak: 'Ik denk dat de overheid daarin toch een belangrijke rol te vervullen heeft. We zien nu dat koplopers een extra stap willen zetten. Maar de meeste klanten zijn niet bereid om voor deze processen iets extra's te betalen. Als de overheid regels maakt of een verplichting oplegt, creëren we een level playing field en kunnen we de extra kosten, die dit proces toch met zich meebrengt, met z'n allen dragen.'

Erwin Tuijtel: 'Duidelijke regelgeving is een belangrijke driver. Een organisatie als WeCycle, wat je ook van de uitvoering mag vinden, is een goed initiatief. Maar het is een proces dat we als gehele bouwkolom moeten oppakken, inclusief de installatiesector. Tegelijk is ook een kanttekening mogelijk. Als je dit doet met het doel om oude apparatuur, zoals warmtepompen of ketels, te refurbishen en ze daarna weer in omloop te brengen, dan weet ik niet of dat slim is. Met een refurbished warmtepomp haal je waarschijnlijk nooit de efficiency van een volledig nieuw ontworpen toestel. Je bent dan wellicht qua grondstoffen goed bezig, maar met de mindere energie-efficiency gedurende de volgende 15 jaar doe je naar mijn idee veel milieuwinst weer teniet.'

Harm Valk, Nieman: 'Om dit proces een push te geven, moeten sommige hekjes in de regelgeving weg. Voor hergebruik van bouwmaterialen vormen bouwregels te vaak nog een obstakel. Tegelijk moeten we producten naar een hoger niveau kunnen 'upcyclen'. Architect Thomas Rau, de grondlegger van deze gedachte, heeft het grondstoffenpaspoort geïntroduceerd. Uiteindelijk moeten we elk product in een gebouw via zo'n paspoort in kaart kunnen brengen. Pas dan kun je grondstoffen niet meer 'kwijtraken'. Een gebouw wordt dan letterlijk een grondstoffenbank.'